

**PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAHAN
DAERAH PADA ERA OTONOMI DAERAH**
(Studi Kasus Pada Dinas Perhubungan Dan Pariwisata Kabupaten Jepara)

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

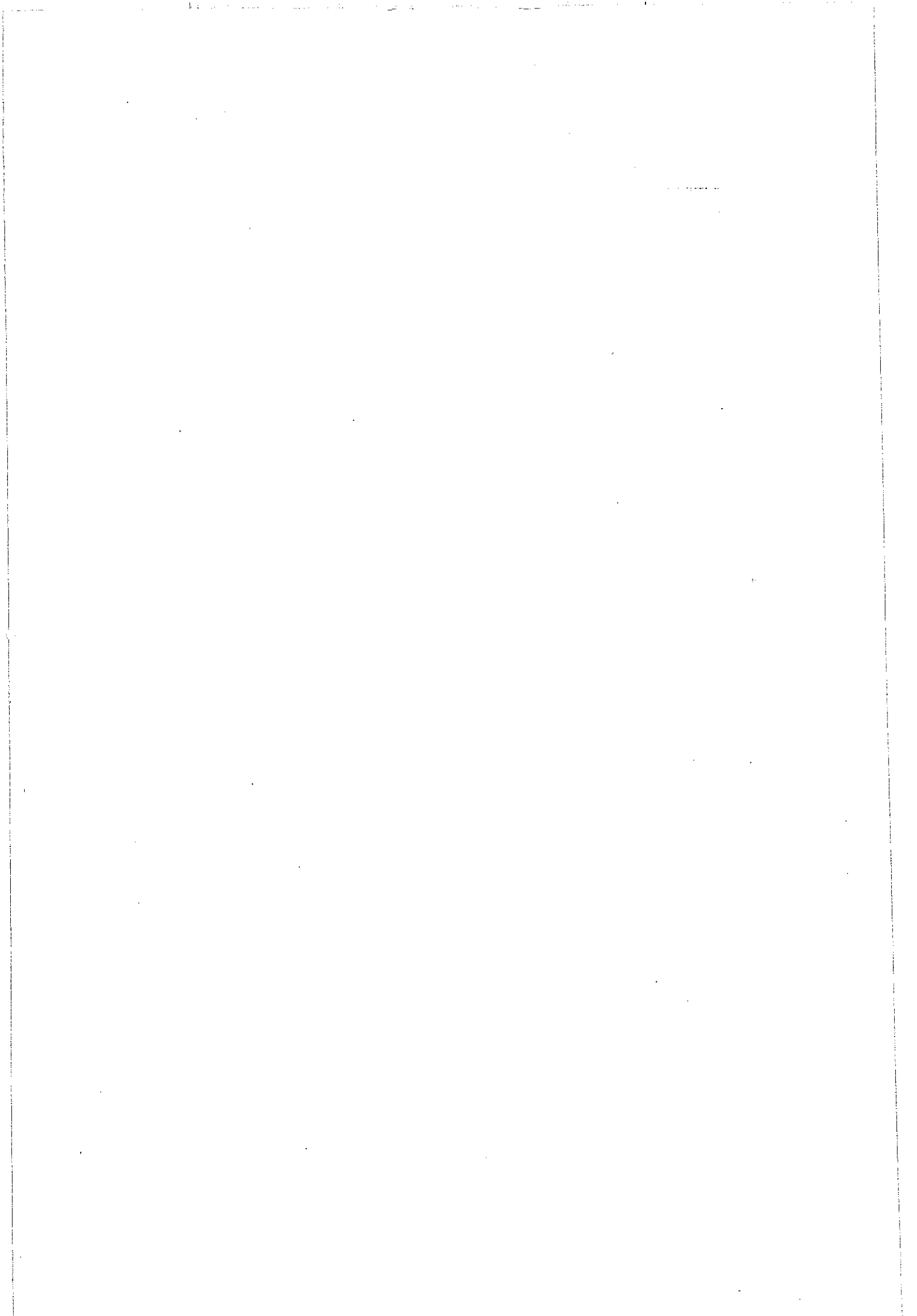
Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

TRISNO SANTOSA
D4E002051

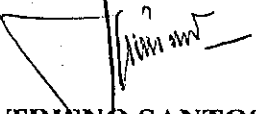
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2 0 0 4



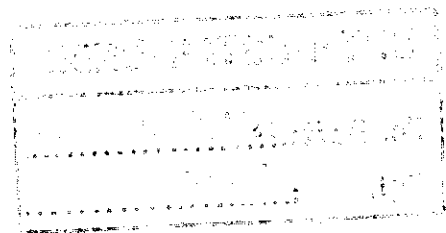
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, Mei 2004


TRISNO SANTOSA

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	3541/T/MAP/01
Tgl.	3/3 05



PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH DAERAH
PADA ERA OTONOMI DAERAH
(STUDI KASUS PADA DINAS PERHUBUNGAN DAN PARIWISATA
KABUPATEN JEPARA)

Dipersiapkan dan disusun oleh

TRISNO SANTOSA

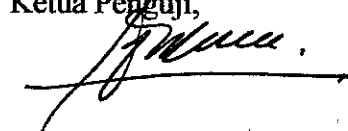
D4E002051

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada tanggal : 8 Juni 2004

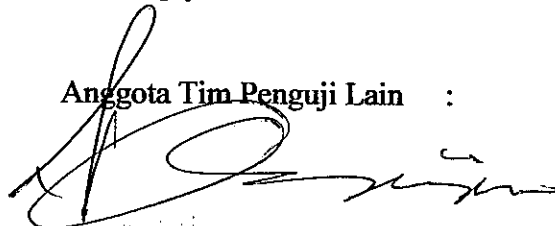
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD

Anggota Tim Penguji Lain :



1. Drs. WAHYU PUJOYONO, SU

Sekretaris Penguji,

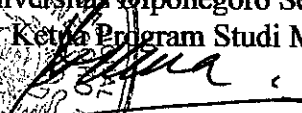



Drs. HARDI WARSONO, MTP



2. Dra. DEWI ROOSTYANINGSIH, MSI

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sains
Tanggal 8 Juni 2004

Direktur Program Pasca Sarjana
Universitas Diponegoro Semarang
Ketua Program Studi MAP

Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD



RINGKASAN

Pelaksanaan Otonomi Daerah telah membawa perubahan mendasar dalam pengaturan pemerintahan di Daerah. Daerah diberikan kewenangan yang begitu besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Pemberian Otonomi Daerah ternyata tidak diimbangi dengan kesiapan aparatur yang melaksanakannya. Aparatur kurang profesional dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi yang semakin besar. Hal ini ditandai dengan kurangnya daya inovasi dan belum mampu secara tepat merespon aspirasi dan tuntutan publik. Disamping itu kurangnya peran kepemimpinan, sikap aparat yang tidak peduli/ belum bersungguh-sungguh serta motivasi aparat yang masih rendah juga menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme aparatur di era Otonomi Daerah.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui hubungan kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme aparatur. Hasil uji hipotesis telah membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara variabel independen dengan variabel dependen, yaitu hubungan antara kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme aparatur. Disamping dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut diatas, profesionalisme aparatur juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain baik internal maupun eksternal organisasi lainnya diantaranya pendidikan dan pelatihan aparat, visi dan misi organisasi serta struktur organisasi.

Sesuai hasil penelitian, variabel motivasi mempunyai hubungan positif signifikan yang paling kuat dengan profesionalisme Aparatur, kemudian disusul variabel kepemimpinan dan yang terakhir variabel sikap. Indikator-indikator yang masih lemah dari variabel motivasi dan kepemimpinan perlu ditingkatkan dalam rangka meningkatkan profesionalisme Aparatur, agar lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan di era Otonomi Daerah.

ABSTRAK

Trisno Santosa, Profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah Pada Era Otonomi Daerah (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara).

Kata Kunci : Profesionalisme Aparatur.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme Aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Metodologi penelitian ini adalah eksplanatori (penjelasan) yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel yang diteliti dengan menggunakan teknik analisis korelasi Spearman's. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparat pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara sejumlah 89 Orang, sedangkan sampel penelitian ini sejumlah 30 Orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Stratified Random Sampling*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa adanya hubungan positif antara variabel kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan variabel profesionalisme Aparatur. Disamping dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut diatas, ada juga faktor-faktor lain yang mempengaruhi profesionalisme Aparatur baik yang berasal dari internal (pendidikan dan palatihan aparat) maupun eksternal organisasi (visi dan misi organisasi, stuktur organisasi).

ABSTRACT

Santosa, Trisno : The Professionalism of Local Government Officials In The of Regional Autonomy. (A Case Study at Department of Transportation and Tourism Jepara)

Key word: The professionalism of officials

The aim of the research is to find out the correlation between leadership, attitude, motivation and the professionalism of the officials of Transportation and Tourism Department Jepara. The methodology of the research is Explanatory. The research is carried out to test hypothesis on correlation between the variable of the research and the use of Spearman's Correlative Analysis Technique. The population of the research covers all local government officials of The Department of Transportation and Tourism Jepara consisting 89 people. Meanwhile the sample consists of 30 people. The sampling technique used by the writer is *Stratified Random Sampling*. The result of the research shows that there is positive correlation between the variable of leadership, attitude, motivation and the professionalism of the officials. Beside three above variables, there are other factors influencing professionalism of the officials either from internal (The official's education and training) or external organization (vision and mission of the organization, the structure of the organization)

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, taufik dan HidayahNya Penulis dapat menyelesaikan tesis tentang profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah pada era otonomi Daerah (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara), dalam hal ini untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat sarjana S-2 Program Pasca sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa meskipun tesis ini disusun melalui suatu usaha dan kemampuan secara maksimal berdasarkan suatu penelitian ilmiah yang harus dipertanggungjawabkan secara moral maupun akademik, namun sebagai manusia tidak dapat dihindarkan dari keterbatasan dan kurang sempurna. Karena itu saran dan kriti yang konstruktif demi penyempurnaan tesis ini, penulis terima dengan ucapan terima kasih.

Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu demi selesainya penulisan ini, terutama rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Pengelola program pasca sarjana Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Diponegoro Semarang, yang didalamnya Ketua, Sekretaris dan Sekretariat program.
2. Para Dosen yang telah mengampu mata kuliah pada program studi Magister Administrasi Publik.

3. Ibu Dra. Tri Kadarwati, SU (Almarhumah) dan Bapak Drs. Hardi Warsono, MTP selaku Pembimbing Tesis.
4. Bapak Prof. Drs. Warella, MPA, PhD selaku pengganti pembimbing tesis serta Bapak Drs. Wahyu Pujoyono, SU dan Ibu Dra. Dewi Roostyaningsih, Msi selaku penguji Tesis.
5. Pemerintah Kabupaten Jepara yang telah memberikan ijin dan bantuannya
6. Kepala Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara yang telah memberikan ijin sebagai lokasi penelitian.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu baik langsung maupun tidak langsung demi terselesainya tesis ini.

Pada kesempatan terakhir, semoga penulisan ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Mei 2004

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
RINGKASAN DAN ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teori / Pengkajian Teoritis	13
B. Hipotesis	51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	54
A. Rancangan Penelitian/Perspektif Pendekatan Penelitian	54
B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian	55
C. Lokasi Penelitian	55
D. Variabel Penelitian / Fenomena Yang Diamati	55

1. Klasifikasi Variabel	55
2. Definisi Koseptual	55
3. Definisi Operasional	57
E. Jenis dan Sumber Data	61
F. Instrumen Penelitian	61
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	62
H. Teknik Pengumpulan Data	63
I. Teknik Analisi Data	64
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL	
PENELITIAN.....	69
A. Hasil Penelitian	69
B. Pembahasan Hasil Penelitian	78
C. Analisis Hasil Penelitian	106
D. Uji Hipotesis	112
E. Diskusi	119
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	123
A. Kesimpulan	123
B. Saran	125

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Tabel I.1 : Rekapitulasi Data PNS Dinas Perhubungan Dan Pariwisata Kabupaten Jepara	8
2.	Tabel III.2 : Penentuan Jumlah Sampel	63
3.	Tabel IV.3 : Jumlah Penduduk Menurut Mata Pencaharian	70
4.	Tabel IV.4 : Jumlah PNS Berdasarkan Pangkat / Golongan Ruang	71
5.	Tabel IV.5 : Keadaan PNS Berdasarkan Tingkat Pendidikan ...	73
6.	Tabel IV.6 : Jumlah PNS Yang Sedang Mengikuti Pendidikan Formal	73
7.	Tabel IV.7 : Jumlah PNS Yang Sedang Mengikuti Pendidikan Formal Pada Dishubpar	74
8.	Tabel IV.8 : Jumlah PNS Berdasarkan Diklat Kepemimpinan Pada Dishubpar	75
9.	Tabel IV.9 : Jumlah PNS Yang Dijatuhi Hukuman Disiplin	76
10.	Tabel IV.10 : Jumlah Responden Berdasarkan Usia	78
11.	Tabel IV.11 : Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
12.	Tabel IV.12 : Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	79
13.	Tabel IV.13 : Aparat Perlu Mengetahui Dan Mencermati Kebutuhan Masyarakat	80

14.	Tabel IV.14	:	Program Kerja Yang Dibuat Aparat Mengakomodasi Semua Kepentingan Yang Ada Dalam Masyarakat	80
15.	Tabel IV.15	:	Kemampuan Aparat Melaksanakan Pekerjaan Dengan Baik Sesuai Beban Tugas	81
16.	Tabel IV.16	:	Aparat Mampu Meningkatkan Mutu / Kualitas Hasil Kerja	82
17.	Tabel IV.17	:	Kemampuan Aparat Menghadapi Berbagai Perubahan	82
18.	Tabel IV.18	:	Terobosan Baru Dalam Rangka Memberikan Pelayanan Yang Terbaik	83
19.	Tabel IV.19	:	Pelaksanaan Tugas / Pelayanan Sesuai Dengan Standar Waktu	84
20.	Tabel IV.20	:	Kemampuan Merencanakan Penggalan Sumber Daya Sesuai Potensi	84
21.	Tabel IV.21	:	Evaluasi Pelaksanaan pekerjaan	85
22.	Tabel IV.22	:	Terobosan – Terobosan Baru Yang Dilakukan Pemimpin Dalam Pelaksanaan Tugas	86
23.	Tabel IV.23	:	Keteladanan Pemimpin Dalam Pelaksanaan Tata Tertib / Peraturan Perundangan	87
24.	Tabel IV.24	:	Perilaku Pemimpin Dalam Pelaksanaan Tugas Di Kantor	87
25.	Tabel IV.25	:	Kewibawaan Pemimpin Dalam Menumbuhkan	

	Rasa Hormat / Segan Dari Bawahan	88
26. Tabel IV.26	: Masalah Pekerjaan Yang Tidak Bisa Diselesaikan Bawahan Dapat Diselesaikan Pimpinan	88
27. Tabel IV.27	: Penyampaian Pesan Atau Berita Disampaikan Secara Langsung Oleh Pimpinan	89
28. Tabel IV.28	: Pemimpin Menginformasikan Terlebih Dahulu Kepada Staf Tentang Rencana Kerja Organisasi ..	90
29. Tabel IV.29	: Pesan Atau Berita dari Pemimpin Kepada Bawahan Disampaikan Melalui Surat, Telepon, Audio Visual	90
30. Tabel IV.30	: Penyampaian Informasi Secara Tidak Langsung Kepada Para Pegawai	91
31. Tabel IV.31	: Pengambilan Keputusan Oleh Pimpinan Mengikutsertakan Pendapat Dari Bawahan	92
32. Tabel IV.32	: Masukan – Masukan Yang Disampaikan Bawahan Kepada Pimpinan	92
33. Tabel IV.33	: Pengambilan Keputusan Oleh Pimpinan Memperhatikan Kepentingan Dan Pegawai Bawahan	93
34. Tabel IV.34	: Keikutsertaan Bawahan Untuk Membantu Pimpinan Di Dalam Proses Pengambilan Keputusan	93

35.	Tabel IV.35	:	Aparat Tanggap Dan Siap Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Yang Dibebankan kepadanya	94
36.	Tabel IV.36	:	Aparat Berusaha Memahami Peraturan Perundangan Dan Petunjuk Tehnis	95
37.	Tabel IV.37	:	Dalam Rangka Tertib Disiplin, Para PNS Berusaha Mematuhi tertib Jam Kerja	96
38.	Tabel IV.38	:	Kemampuan Aparat Untuk Menyelesaikan Sesuatu Secara Cepat	96
39.	Tabel IV.39	:	Lingkungan Atau Suasana kerja Yang baik Mempengaruhi Kepuasan Aparat	97
40.	Tabel IV.40	:	Konsistensi Aparat Dalam Pelaksanaan Tugas / pekerjaan Yang Dikategorikan Tugas Kering	97
41.	Tabel IV.41	:	Norma – Norma Atau Aturan Yang Baik Dalam Pelaksanaan Tugas Dilestarikan Oleh Aparat	98
42.	Tabel IV.42	:	Penghasilan Aparat Dapat Mencukupi Dan Mengatasi Kebutuhan Aparat	99
43.	Tabel IV.43	:	Dinas / Unit Kerja Memperhatikan Dan Memberikan Santunan	100
44.	Tabel IV.44	:	Aparat Diberikan Kesempatan Yang Sama Dan Dilibatkan Dalam Berbagai Kegiatan Informal	100
45.	Tabel IV.45	:	Pemberian Penghargaan Kepada Pegawai Yang Berprestasi	101
46.	Tabel IV.46	:	Aparat Yang Sukses Dalam Pelaksanaan Tugas	

	Mendapatkan Perhatian Dari Pemda	102
47. Tabel IV.47	: Penyediaan Fasilitas Kerja Dan Kondisi kerja Yang Mendukung Pelaksanaan Tugas	102
48. Tabel IV.48	: Hubungan Kerja Antar Karyawan	103
49. Tabel IV.49	: Gaji Pegawai Dibandingkan Dengan Kenaikan Harga Barang Di Pasar	104
50. Tabel IV.50	: Pelayanan Di Bidang Kepegawaian	104
51. Tabel IV.51	: Pemerintah Daerah Memberikan Penghargaan Kepada PNS Yang Sukses Menjalankan Tugas	105
52. Tabel IV.52	: Total Skor Variabel Profesionalisme Aparatur	106
53. Tabel IV.53	: Kategori Variabel Profesionalisme Aparatur	107
54. Tabel IV.54	: Total Skor Variabel Kepemimpinan	108
55. Tabel IV.55	: Kategori Variabel Kepemimpinan	109
56. Tabel IV.56	: Total Skor Variabel Sikap	109
57. Tabel IV.57	: Kategori Variabel Sikap	110
58. Tabel IV.58	: Total Skor Variabel Motivasi	111
59. Tabel IV.59	: Kategori Variabel Motivasi	112
60. Tabel IV.60	: Hubungan Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Variabel Profesional Aparatur	113
61. Tabel IV.61	: Uji Korelasi Rank Spearman Antara kepemimpinan Dengan Profesionalisme Aparatur	114
62. Tabel IV.62	: Hubungan Antara Variabel Sikap Dengan Variabel Profesionalisme Aparatur	115

63.	Tabel IV.63	; Uji Korelasi Rank Spearman Antara Sikap Dengan profesionalisme Aparatur	116
64.	Tabel IV.64	: Hubungan Antara Variabel Motivasi Dengan profesionalisme Aparatur	117
65.	Tabel IV.65	: Uji Korelasi Rank Spearman Antara Motivasi Dengan profesionalisme Aparatur	118
66.	Tabel IV.66	: Hubungan Antara Variabel kepemimpinan, Sikap Dan Motivasi Dengan Profesionalisme Aparatur ..	119
67.	Tabel IV.67	: Koefisien Konkordansi Kendal	119

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Gambar II.1 : Hipotesa Minor Secara Geometris	52
2.	Gambar II.2 : Hipotesa Mayor Secara Geometris	53
3.	Gambar IV.3 : Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Dan Pariwisata Kabupaten Jepara	77

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor :

1. Daftar Pertanyaan Responden .
2. Data Hasil SPSS .
3. Surat Ijin Penelitian pada Dishubpar .
4. Undang -- Undang Nomor : 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah .

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kehadiran pemerintah dan keberadaan pemerintah merupakan suatu yang penting bagi proses kehidupan masyarakat. Sejarah telah membuktikan bahwa masyarakat yang sekecil apapun terbentuk kelompoknya membutuhkan pemerintahan, karena sisi kehidupan manusia sehari-hari erat hubungannya dengan peranan yang dilakukan oleh pemerintah. Keberadaan pemerintahan dan pemerintah adalah dalam rangka menyejahterakan masyarakat sesuai dengan tujuan atau cita-cita yang telah ditetapkan, yaitu masyarakat yang adil sejahtera material dan spiritual.

Bangsa Indonesia selalu dihadapkan kepada masalah bagaimana membangun pemerintah yang bersih dan baik (*good governance and clean government*). Birokasi yang diharapkan mampu menjadi *motivator* dan sekaligus menjadi *katalisator* dari bergulirnya pembangunan, tidak mampu menjalankan perannya sebagai birokrasi modern yang tidak hanya mengedepankan kemampuan menyelenggarakan tugas dan fungsi organisasi saja tetapi juga mampu merespon aspirasi publik ke dalam kegiatan dan program organisasi dan mampu melahirkan inovasi baru yang bertujuan untuk mempermudah kinerja organisasi dan sebagai bagian dari wujud aparat yang profesional.

Dalam perspektif administrasi publik Indonesia dikenal berbagai macam patologi yang membuat birokrasi atau aparat pegawai tidak profesional dalam menjalankan tugas dan fungsinya, antara lain:

1. Rendahnya motivasi untuk melakukan perubahan dan inovasi.

Patologi ini terjadi sebagai konsekuensi dari keseluruhan perilaku dan gaya manajerial yang sering digunakan oleh manajemen puncak (*the strategic-apex*) pada hirarki organisasi publik. Gaya manajerial dan *leadership* yang bersifat feodalistik dan paternalistik berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi (Siagian, 1994: 44) sehingga jajaran birokrasi tingkat menengah dan bawah takut untuk melakukan dan mengambil langkah-langkah baru dalam upaya peningkatan pelayanan publik. Rendahnya keinginan melakukan perubahan dan inovasi dalam hal ini juga disebabkan oleh gaya manajerial yang tidak kondusif bagi terciptanya birokrasi yang responsif dan inovatif. Tidak mengherankan jika kemampuan kerja organisasi dan jajarannya menjadi rendah. Dalam pandangan manajemen puncak "*pro status-quo*" seperti itu, segala perubahan yang terjadi dalam hal ilmu pengetahuan, teknologi komputer, teknologi informasi, dianggap sebagai sebuah ancaman bagi kelangsungan karier dan jabatannya.

2. Ketidakmampuan berkembang dan mengembangkan diri.

Baik buruknya pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi sangat terkait dengan kemampuan dan kualitas birokrasi itu sendiri. Kemampuan birokrat pemerintah selain dibentuk melalui pengembangan dan peningkatan pengetahuan dan keahlian individu juga sangat dipengaruhi oleh sistem organisasi tersebut, seperti orientasi kerja, struktur organisasi, model kepemimpinan serta remunerasi yang diterima oleh aparatur.

Hal lain yang menjadi penyebab mendasar adalah dimana proses rekrutmen pegawai baru seringkali mengabaikan aspek meritokrasi dan kebutuhan organisasi. Tidaklah mengherankan jika dalam praktek, birokrasi Indonesia sering kewalahan dalam mengantisipasi setiap perubahan dan aspirasi baru. Dampak dari itu adalah terjadinya penurunan mutu kerja organisasi dan mutu pelayanan publik.

3. Tidak peka dan kinerja yang berbelit-belit.

Seperti yang telah dijelaskan di muka bahwa aparat cenderung enggan melakukan perubahan dan inovasi, selain itu disebabkan oleh gaya manajerial dalam organisasi publik, patologi tersebut juga disebabkan karena iklim dan kondisi yang cenderung memberikan insentif kepada pegawai yang loyal dari pada pegawai yang inovatif. Birokrasi dituntut lebih peka terhadap berbagai perubahan dan mencari pendekatan baru bagi pengembangan pelayanan kepada publik, serta meninggalkan proses pelayanan yang prosedural dan birokratis. Keberadaan aturan formal bukan dijadikan alasan untuk tidak memperbaiki cara kerja yang responsif serta bermain di atas aturan guna mengesahkan setiap tindakan. Pekerjaan yang sebetulnya dapat dikerjakan secara cepat dan singkat dibuat menjadi lama dan memerlukan biaya besar. Pembuatan KTP bisa dijadikan contoh bagaimana birokrat tingkat bawah telah terkontaminasi oleh perilaku-perilaku negatif yang selama ini lebih didominasi manajemen atas.

Perkembangan lingkungan strategik baik dalam tataran global maupun nasional mendorong terjadinya pergeseran paradigma penyelenggaraan

pemerintahan dan pembangunan dari yang bersifat sentralistik, deterministik, dan monolitik menjadi bersifat desentralistik, partisipatif, dan pluralistik.

Selain dengan hal tersebut dan telah diundangkannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan telah membawa perubahan mendasar dalam pengaturan pemerintahan daerah di Indonesia. Sebagai konsekuensi logis adalah perlunya dilakukan penataan terhadap elemen yang berkaitan dengan pemerintah daerah sebagai manifestasi dari otonomi daerah yang meliputi:

- a. Urusan otonomi yang merupakan dasar dari kewenangan daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri.
- b. Kelembagaan yang merupakan perwujudan dari otonomi yang diserahkan kepala daerah.
- c. Personil yaitu pegawai yang mempunyai tugas untuk menjalankan urusan otonomi yang menjadi isi rumah tangga daerah.
- d. Sumber-sumber keuangan untuk membiayai pelaksanaan Otonomi Daerah.
- e. Unsur perwakilan yang merupakan perwujudan dari wakil-wakil rakyat yang telah mendapatkan legitimasi untuk memimpin penyelenggaraan pemerintah daerah.
- f. Manajemen urusan otonomi yaitu penyelenggaraan otonomi daerah agar dapat berjalan secara efisien, efektif, ekonomis, dan akauntabel.

Penyelenggaraan otonomi daerah diharapkan dapat meningkatkan pemerataan dalam bidang pembangunan, pengembangan kehidupan yang demokratis, dan mendekatkan atau meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Pelaksanaan otonomi daerah membawa konsekuensi pada masuknya beberapa instansi vertikal di tingkat kabupaten pada Pemerintah Kabupaten Jepara. Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Jepara yang semula berjumlah 3.750 orang bertambah menjadi 8.652 orang.

Dengan otonomi daerah, pemerintah kabupaten / kota diberi kewenangan membentuk kelembagaan daerah sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masing-masing daerah. Di kabupaten Jepara saat ini telah terbentuk 10 (sepuluh) dinas, 4(empat) badan dan 8 (delapan) kantor, yaitu :

a. Dinas

- 1). Dinas Pendidikan
- 2). Dinas Pendapatan Daerah
- 3). Dinas Perhubungan dan Pariwisata
- 4). Dinas Pertanian
- 5). Dinas Kehutanan dan Perkebunan
- 6). Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
- 7). Dinas Kependudukan dan Tenaga Kerja
- 8). Dinas Pekerjaan Umum
- 9). Dinas Kesehatan
- 10). Dinas Kelautan dan Perikanan

b. Kantor

- 1). Kantor Kesbang Linmas
- 2). Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
- 3). Kantor Informasi dan Komunikasi
- 4). Kantor Pengelolaan Data Elektronik
- 5). Kantor Arsip Daerah
- 6). Kantor Perpustakaan Daerah
- 7). Kantor Kesejahteraan Sosial
- 8). Kantor Pelayanan Terpadu Satu Atap

c. Badan

- 1). Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
- 2). Badan Pengawasan Daerah
- 3). Badan Pengendalian Dampak Lingkungan
- 4). Badan Kepegawaian Daerah

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Jepara, diperlukan aparatur birokrasi yang profesional, dan menjunjung tinggi nilai kejujuran serta etika profesi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara kegiatan pembangunan dan penyelenggara pelayanan publik.

Mengingat urgencies peran aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, perlu kiranya dicari dan dirumuskan suatu pendekatan strategis untuk membangun wajah baru aparatur profesional yang handal, tanggap, inovatif, fleksibel, dan tidak prosedural dalam memberikan

pelayanan dan penyelenggaraan pembangunan. Peran pemerintah daerah yang selama ini sebagai *ruler* seharusnya diganti sebagai *fasilitator* seperti yang dikatakan oleh (Osborne dan Gaebler, 1992; 29) dengan sepuluh prinsip mewirauasakan birokrasi yang memperkenalkan paradigma baru dengan menempatkan birokrasi sebagai *fasilitator*, bukan sebagai *ruler* atau *patron*. Walaupun upaya untuk mewujudkan birokrasi pemerintah daerah yang responsif dan inovatif dengan memposisikan diri sebagai fasilitator bukan pekerjaan yang mudah, namun upaya untuk mewujudkan cita-cita tersebut tetap harus diupayakan demi memberikan pelayanan yang baik kepada publik dan mampu memperbaiki citra birokrasi Indonesia pada umumnya dan birokrasi Pemerintah Kabupaten Jepara pada khususnya yang selama ini banyak menimbulkan citra negatif dan telah kehilangan legitimasi di mata masyarakat.

Mengingat besarnya cakupan kelembagaan pemerintah Kabupaten Jepara, maka penulis mengambil studi kasus pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Hal ini diambil dengan pertimbangan dinas yang dimaksud merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang tugas pokoknya langsung berhubungan dengan masyarakat, yaitu memberikan pelayanan perijinan dalam bidang perhubungan darat dan perhubungan laut serta pengelolaan kepariwisataaan / obyek wisata di Kabupaten Jepara.

Berdasarkan pengamatan pendahuluan penulis pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, maka ditemukan kondisi sebagai berikut:

- a. Dari 89 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, lebih dari 73 % berlatar belakang pendidikan sekolah menengah atas ke bawah, bahkan ada 9 % pegawai yang berlatar belakang pendidikan Sekolah Dasar. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat data Pegawai Negeri Sipil sebagai berikut:

TABEL I.I
REKAPITULASI DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI LINGKUNGAN DINAS PERHUBUNGAN
DAN PARIWISATA KABUPATEN JEPARA
Tahun 2003

No	Golongan Ruang	Tingkat Pendidikan						Jenis Kelamin		
		SD	SLTP	SLTA	D3	S-1	S-2	LK	PR	JML
1.	IV/a – IV/b	-	-	-	1	-	2	2	1	3
2.	III/a – III/b	-	-	23	5	10	1	37	2	39
3.	II/a – II/b	8	9	25	5	-	-	39	8	47
4.	I/a – I/b	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Jumlah	8	9	48	11	10	3	78	11	89

Sumber : Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kab. Jepara, 2003.

Pegawai Negeri Sipil yang berpendidikan S-1 dan S-2 sebagai bentuk standar untuk dapat dianggap mampu menganalisis dinamika lingkungan kerja baik eksternal maupun internal hanya berjumlah 14,6 % dari total

Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Hal ini menyebabkan lemahnya kemampuan merencanakan dan melaksanakan berbagai program, diantaranya ada program pembangunan yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan adanya kesalahan dalam prosedur.

- b. Kurangnya motivasi kerja aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Hal ini terlihat dari adanya kecenderungan meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa alasan tertentu.
- c. Adanya keluhan para pegawai (aparatur) tentang promosi jabatan, terhalangnya kesempatan untuk mengembangkan diri melalui kepangkatan, diklat, askes dan kurang adanya penghargaan atas prestasi jika suatu pekerjaan telah diselesaikan. Hal ini dikarenakan kurangnya peran Kepemimpinan, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pimpinan terendah dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.
- d. Dalam menyelenggarakan pelayanan publik, di antaranya:
 - 1) Pelayanan perijinan kendaraan angkutan roda empat yaitu ijin trayek dan ijin usaha angkutan serta ijin lainnya yang berhubungan dengan perhubungan darat.
 - 2) Pelayanan bidang kepariwisataan.
 - 3) Pelayanan bidang perhubungan laut, yang meliputi: pengaturan jadwal pelayaran, penerbitan surat ukur kapal laut, Pas Tahunan Kapal, dan

sertifikat keselamatan kapal serta penerbitan ijin keruk dan reklame yang ada di wilayah laut.

Ternyata belum sepenuhnya memberikan kepuasan kepada masyarakat selaku penerima pelayanan. Sikap aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata cenderung tidak peduli dan belum bersungguh-sungguh dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dilandasi dengan sikap acuh tak acuh dan kurang kerjasama dengan aparat lain.

- e. Kurangnya profesionalisme aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi kurang inovatif dan belum mampu secara tepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lainnya dengan cara kerja yang bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Kurangnya peran Kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.
- b. Sikap aparat yang tidak peduli dan belum bersungguh-sungguh dalam pelaksanaan pekerjaan.
- c. Motivasi aparat masih rentan atau rendah.

- d. Kurangnya profesionalisme aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Apakah ada hubungan kepemimpinan dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara?
- b. Apakah ada hubungan sikap dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara?
- c. Apakah ada hubungan motivasi dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara?
- d. Apakah ada hubungan kepemimpinan, sikap dan motivasi aparat dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara?

C. Tujuan Penelitian

Penulis merumuskan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan, sikap dan motivasi aparat dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.

D. Kegunaan Penelitian

1. Untuk memberikan masukan kepada Aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara tentang langkah-langkah strategis dalam meningkatkan profesionalisme aparatur.
2. Untuk memperluas wawasan ilmu pengetahuan penulis yang berkaitan dengan profesionalisme aparatur Pemerintah Daerah pada era Otonomi Daerah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori / Pengkajian Teoritis

1. Profesionalisme

Upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan secara benar (*good-governance*) dan bersih (*clean-goverment*) termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan publik memerlukan unsur-unsur mendasar antara lain adalah unsur profesionalisme dari pelaku dan penyelenggara pemerintah dan pelayanan publik. Terabaikannya unsur profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan akan berdampak kepada menurunnya kualitas penyelenggara pemerintah dan pelayanan publik. Profesionalisme di sini lebih ditujukan kepada kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil, dan mempunyai daya inovatif serta mampu secara tepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lainnya dengan cara yang bersahaja dan berorientasi pada masyarakat.

Istilah profesionalisme berasal dari kata *professio*, dalam bahasa Inggris *professio* memiliki arti sebagai berikut: *A. vocation or occupation requiring advanced training in some liberal art or science and usually involving mental rather than manual work, as teaching engineering, writing, etc. (Webster dictionary, 1960:1163)* Dari kata profesional tersebut melahirkan arti *profesional quality, stratus, etc* yang secara komprehensif

memiliki arti lapangan kerja tertentu yang diduduki oleh orang yang memiliki kemampuan tertentu pula (Pamudji, 1985)

Demikian juga dengan apa yang dikatakan oleh Korten dan Alfonso, 1981(dalam Tjokrowinoto, 1996:178) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah: “Kecocokan (*fitnes*) antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi(*bureancranc-competence*) dengan kebutuhan tugas (*task requirement*)”.

Terpenuhinya kecocokan antara kemampuan aparatur dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Apabila suatu organisasi berupaya untuk memberikan pelayanan publik secara prima maka organisasi tersebut mendasarkan profesionalisme terhadap tujuan yang dicapai.

Dalam pandangan Tjokrowinoto (1996:191) dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah sebagai berikut : “Kemampuan untuk merencanakan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan fungsinya secara efisien, inovatif, lentur, dan mempunyai etos kerja tinggi”.

Menurut pendapat tersebut, kemampuan aparatur lebih diartikan sebagai kemampuan melihat peluang-peluang yang ada bagi pertumbuhan ekonomi, kemampuan untuk mengambil langkah-langkah yang perlu dengan mengacu kepada misi yang ingin dicapai dan kemampuan dalam meningkatkan kemampuan masyarakat untuk tumbuh kembang dengan

kekuatan sendiri secara efisien, melakukan inovasi yang tidak terikat kepada prosedur administrasi, bersifat fleksibel, dan memiliki etos kerja tinggi.

Pandangan lain seperti Siagan (2000;163) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan profesionalisme adalah : “Keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan”.

Terbentuknya aparatur profesional menurut pendapat di atas memerlukan pengetahuan dan ketrampilan khusus yang dibentuk melalui pendidikan dan pelatihan sebagai instrumen pemutakhiran. Dengan pengetahuan dan ketrampilan khusus yang dimiliki oleh aparat memungkinkan untuk menjalankan tugas dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan mutu tinggi, tepat waktu, dan prosedur yang sederhana. Terbentuknya kemampuan dan keahlian juga harus diikuti dengan perubahan iklim dalam dunia birokrasi yang cenderung bersifat kaku dan tidak fleksibel.

Sudah menjadi kebutuhan mendesak bagi aparat untuk bekerja secara profesional serta mampu merespon perkembangan global dan aspirasi masyarakat dengan mengedepankan nilai-nilai pelayanan yang responif, inovatif, efektif, dan mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Ancok (2000) yang dimaksud dengan profesionalisme adalah : “Kemampuan dalam beradaptasi terhadap lingkungan yang cepat berubah dan menjalankan tugas dan fungsinya dengan

mengacu kepada visi dan nilai-nilai organisasi (*control by vision dan values*”).

Kemampuan untuk beradaptasi menurut pendapat tersebut merupakan jawaban terhadap dinamika global yang tumbuh dan berkembang secara cepat. Pesatnya kemajuan teknologi merupakan salah satu di antara dinamika global yang membuat birokrasi harus segera beradaptasi jika tidak ingin ketinggalan zaman dan terbelakang dalam hal kemampuan. Kemampuan beradaptasi merupakan dinamika global yang tidak pasti sehingga dalam menjalankan tugasnya, aparat tidak lagi terikat secara kaku kepada petunjuk dan teknis pelaksanaan tapi terikat kepada apa yang ingin dicapai oleh organisasi (*organization-mission*). Fleksibilitas aparat dalam menjalankan tugas dan berorientasi kepada hasil dan visi yang ingin dicapai oleh organisasi merupakan langkah positif untuk meninggalkan cara kerja yang kaku dan relatif.

Setelah mencermati dan memahami berbagai pendapat dan pandangan para pakar tentang konsep profesionalisme, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa profesionalisme adalah kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil dan mempunyai daya kreatifitas, inovatif serta mampu secara tepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lainnya dengan cara yang bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat. Untuk mengukur variabel profesionalisme, penulis mengambil dimensi-dimensi sebagai berikut :

- Responsivitas
- Inovasi

a. Responsivitas

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa perubahan lingkungan yang terjadi seperti perubahan sikap dan tuntutan masyarakat yang meningkat serta kemajuan teknologi yang demikian pesatnya telah menimbulkan perubahan dalam berbagai segi dan aspek kehidupan. Konsekuensinya terhadap perubahan lain dengan cara merespon dan mengakomodasi aspirasi publik kedalam kegiatan dan program pemerintah.

Menurut Levine dkk, 1990 (Dwiyanto, 1995:7) bahwa yang dimaksud dengan responsivitas adalah : “Kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.”

Selanjutnya dijelaskan oleh Dwiyanto (1995:7) bahwa responsivitas berkaitan dengan kecocokan dan keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Menurut Siagian (2000:165) yang dimaksud dengan responsivitas adalah : “Sebagai kemampuan birokrasi dalam mengantisipasi dan menanggapi aspirasi baru, kebutuhan baru dan tuntutan baru dari masyarakat.”

Pentingnya mewujudkan apa yang telah direspon tersebut kedalam program dan kegiatan pelayanan adalah merupakan bentuk dari kewajiban birokrasi dan pengabaian terhadap hal tersebut akan berdampak kepada kekecewaan masyarakat yang pada gilirannya mungkin berakibat kepada timbulnya “krisis kepercayaan” kepada pemerintah.

Kesimpulan yang dapat ditarik **penulis** adalah bahwa yang dimaksud dengan responsivitas merupakan kemampuan aparatur dalam mencermati perubahan lingkungan (perubahan kebutuhan dan tuntutan publik serta kemajuan teknologi) dan merefleksikan dalam bentuk program dan pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat.

b. Inovasi

Inovasi merupakan kelanjutan dari sebuah kreativitas aparatur birokrasi melalui respon terhadap perubahan lingkungan. Inovasi dalam dunia birokrasi publik seringkali menghadapi hambatan dan benturan dari keberadaan aturan formal, rendahnya kemampuan aparatur dan tidak adanya sikap pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan inovasi.

Inovasi menunjukkan bahwa aparatur birokrasi menemukan serta melakukan proses kerja baru yang bertujuan untuk menjadikan pekerjaan dan pelayanan menjadi lebih baik, hal tersebut diperkuat oleh Ashkens dkk, 1995 (Thoha, 1999:16) sebagai berikut : “Suatu organisasi yang profesional dan modern berusaha untuk selalu berorientasi kepada pelanggan (publik) dan

berusaha mendorong dan menghargai anggota didalamnya untuk berkreasi dan berinovasi”.

Merupakan suatu keharusan bagi organisasi terutama bagi organisasi publik yang sering menjadi sorotan masyarakat untuk membangun suatu iklim kerja yang menghargai bagi lahirnya kreativitas dan inovasi yang lahir dengan memberikan penghargaan yang mampu memotivasi anggota dan bukan justru mematikan kreativitas tersebut.

Inovasi tidak hanya bertujuan untuk menciptakan suatu model kerja baru tetapi juga bertujuan untuk mencapai suatu kepuasan kerja bagi individu maupun organisasi dan kepuasan pelayanan bagi masyarakat. Sebagaimana yang dikatakan oleh Siagian (2000:164) bahwa : “Inovasi merupakan sebuah hasrat dan tekad untuk selalu mencari, menemukan serta menggunakan cara kerja baru, metode kerja baru dan teknik baru dalam pelaksanaan pekerjaan demi kepuasan kerja organisasi dan kepuasan masyarakat”.

Tindakan dan upaya untuk melakukan inovasi khususnya dalam dunia birokrasi Indonesia perlu mendapat dukungan dan penghargaan serta menghilangkan segala bentuk hambatan seperti proses kerja yang sangat prosedural dan adanya pengawasan yang super ketat terhadap aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi dengan mendasarkan kepada aturan baku tersebut. Pengabaian terhadap nilai organisasi yang tertuang dalam visi-misi organisasi hanya akan membuat birokrasi menjadi baku dan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan.

Dengan mendasarkan pemikiran berdasarkan keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi menjadi sangat penting dan mendesak untuk dilakukan guna menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis serta pentingnya memberikan insentif bagi birokrasi publik termasuk aparatur yang ada di dalamnya guna menumbuhkan iklim kompetisi yang positif dimana aparat dapat menjalankan tugas dan fungsi organisasi menjadi lebih baik.

2. Kepemimpinan

Usaha untuk meneliti kepemimpinan sudah dimulai sejak lama. Terutama dilakukan studi-studi oleh Universitas Iowa disekitar tahun 1930, Universitas Ohio tahun 1945 dan Universitas Michigan tahun 1947, mulai saat itu usaha untuk mengembangkan teori kepemimpinan melaju dengan pesatnya.

Konsep kepemimpinan telah banyak ahli yang menulis sesuai dengan perspektif mereka masing-masing. Namun pada pembahasannya penulisan tesis ini, penulis hanya membatasi pada konsep kepemimpinan yang berhubungan dengan perilaku kepemimpinan.

S. Pamudji (1993:1-2) berpendapat bahwa :

Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal oleh karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan dan usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pimpinan dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga orang maupun melibatkan sepuluh, seratus bahkan seribu orang; baik kegiatan atau

usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya. Dikatakan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial oleh karena pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial.

Begitu pula Sondang S. Siagian (1979:97) "Kepemimpinan dapat timbul dimana saja, asal terpenuhi unsur-unsur seperti : adanya orang yang dipengaruhi; adanya orang yang mempengaruhi; orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan".

Dari kedua pendapat tersebut di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan gejala sosial. Artinya pemimpin dan kepemimpinan dapat ditemukan dan terjadi dimana saja setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang dipengaruhi, adanya orang yang mempengaruhi dan adanya orang yang mempengaruhi mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan.

Pada masa sekarang ini, pemimpin harus mempunyai visi kedepan yang mampu menjawab tantangan dan masalah yang dihadapi oleh seluruh masyarakat pada umumnya dan khususnya organisasi dimana pemimpin tersebut berada. Adapun visi kepemimpinan yang populer pada saat sekarang adalah pemimpin yang bersih dari kolusi, korupsi dan nepotisme, berwibawa, transparansi, responsif dan profesional. Selain itu paradigma baru pemerintahan yaitu pemberian pelayanan prima kepada masyarakat.

Ryaas Rasyid (1997:36) mengatakan bahwa:

Jadi, apa yang diperlukan oleh setiap pemerintahan kini dan dimasa depan, antara lain, adalah suatu kepemimpinan yang mampu melihat suatu kepemimpinan yang mampu melihat secara tepat peluang-peluang dan tantangan yang tersedia dibalik perubahan-perubahan global... Tanpa visi masa depan yang jelas, suatu pemerintahan akan cenderung bersikap reaktif, bukan proaktif.

Dengan melihat visi kepemimpinan tersebut di atas, kepemimpinan diharapkan dapat melihat kondisi yang diinginkan oleh pegawai dan masyarakat. Karena dengan adanya visi kepemimpinan yang transparansi, responsif, profesional dan pemberian pelayanan prima kepada masyarakat maka pemimpin dapat mengatasi masalah-masalah yang ada sekarang dan yang akan timbul dimasa datang.

Hempill dalam S. Pamudji (1993:14-15) menyebutkan bahwa *"Leadership may be defined as the behavior of an individual while he is involved in directing group activities"* (Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlibat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok).

Dan staf peneliti dari Universitas Ohio dalam Miftah Thoha (1994:273) merumuskan bahwa :

Kepemimpinan itu sebagai perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup kearah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni : Struktur pembuatan inisiatif (*Initiating stucture*), dan perhatian (*concideration*). Stuktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan perilaku pemimpin didalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya didalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian

(*cioncideration*) menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai dan kehangatan didalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya.

Selanjutnya Ralp M. Stogdill dalam S. Pamudji (1993:11) mengatakan bahwa : “Kemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesetiaan, kesepakatan (*leadership as the art of inducing compliance*)”.

Dari ketiga pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan kepemimpinan adalah perilaku seseorang pemimpin pada setiap aktifitasnya didalam serangkaian usaha-usaha membimbing, mengarahkan dan menciptakan kesesuaian faham pada anggota-anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Dan apabila anggota-anggota kelompok nyata-nyata dapat berubah maka hal ini merupakan kepemimpinan yang sukses. Kemudian jika ada orang lain yang merasa terdorong untuk mengarahkan perilakunya, hal tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif.

Menurut Miftah Thoha (1994:336) ”Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan uuntuk mencapai tujuan tertentu”.

Dan K. Davis dalam S. Pamudji (1993:18) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut : “*The human factor which bund a group together and motivates it toward goals.*” (faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok menjadi satu dan motivasinya kearah tujuan-tujuan)

Begitu pula Tanennbaum, Weschler dan Massarik dalam S. Pamudji (1994:13-14) mendefinisikan kepemimpinan sebagai : "Pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, kepada pencapaian tujuan (tujuan-tujuan) yang telah ditetapkan."

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktifitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan ke tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Adapun aktifitas dari perilaku pemimpin harus dapat menunjukkan visi kepemimpinan, yaitu pemimpin yang transparansi mengenai kegiatan yang telah dan akan dibuat, pemimpin yang responsif terhadap tuntutan atau masalah yang berkembang di masyarakat, pemimpin profesional pada bidang tugasnya, dan pemimpin yang dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Dengan demikian untuk menghadapi era globalisasi dan memasuki Indonesia baru pemimpin dapat melihat peluang-peluang didalam menghadapi tantangan dan permasalahan bahkan dapat memperoleh hasil yang survive.

Dalam studi kepemimpinan banyak literatur yang membahas begitu banyak pendekatan terhadap kepemimpinan, hal ini menunjukkan banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Menurut Charles J. Keating terjemahan A. M. Mangunhardjana (1991:18-20) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi, yaitu :

1. Berasal dari diri kita sendiri.
2. Pandangan kita terhadap kelompok.
3. Keadaan kelompok.
4. Situasi kepemimpinan.

Begitu pula Keith Davis dalam Miftah Thoha (1994:281) merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan didalam organisasi, yakni :

1. Kecerdasan
2. Kedewasaan dan keleluasaan hubungan sosial.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi.
4. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh faktor yang berada di dalam diri pemimpin, seperti kecerdasan, motivasi, sikap dan lain-lain. Dan faktor yang berada di luar diri pemimpin, seperti keadaan kelompok, hubungan sosial dan lain-lain.

Selanjutnya menurut teori *path-goal* versi House dalam Miftah Thoha (1994:290) menjelaskan bahwa pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan pelaksanaan pekerjaan bawahan, dapat dilihat dalam 4 (empat) gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Kepemimpinan direktif;
2. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*);
3. Kepemimpinan partisipatif;
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

Begitu pula Hersey dan Blanchard dalam Miftah Thoha (1994:311-322) bahwa kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu memfokuskan pada perilaku pemimpin dengan memperhatikan hubungan diantara pemimpin dan bawahan, sebagai berikut :

1. Gaya dasar kepemimpinan :
 - a. Perilaku mengarahkan
 - b. Perilaku mendukung
2. Perilaku gaya dasar pengambilan keputusan :
 - a. Instruksi
 - b. Konsultasi
 - c. Partisipasi
 - d. Delegasi
3. Tingkat kematangan pengikut :
 - a. Mau
 - b. Mampu

Kedua pendapat diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi setiap pemimpin didalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karena gaya kepemimpinan tersebut dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan pada setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap bawahannya.

Sedangkan menurut Gary Yulk terjemahan Yusuf Uday (1998: 60) menyebutkan taksonomi integrasi dari perilaku pemimpin, yaitu:

1. Membangun hubungan:
 - a. Mendukung
 - b. Mengembangkan dan membimbing
 - c. Membangun tim dan mengelola konflik
 - d. Membentuk jaringan.
2. Mencari dan memberi informasi:
 - a. Melalui memonitor
 - b. Menjelaskan

- c. Menginformasikan.
- 3. Membuat keputusan:
 - a. Merencanakan
 - b. Memecahkan masalah
 - c. Berkonsultasi
 - d. Mendelegasikan
- 4. Mempengaruhi Orang:
 - a. Memotivasi
 - b. Mengakui
 - c. Memberi imbalan

Hampir senada Hendry Minzberg dalam Miftah Thoha (1994: 259-

267) menyebutkan ada 3 (tiga) peranan utama yang mempengaruhi pemimpin, yaitu:

- 1. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal role*):
 - a. Mewakili pimpinan (*Figurehead*)
 - b. Pemimpin (*Leader*)
 - c. Pejabat perantara (*Liaison manajer*)
- 2. Informasi (*Informational role*):
 - a. Monitor
 - b. Proses transmisi dari informasi (*Dessiminator*)
 - c. Jurubicara (*Spokesman*)
- 3. Pembuatan keputusan (*Decision role*):
 - a. Pemrakarsa dan perancang perubahan (*Entrepreneur*)
 - b. Penghalau gangguan (*Disturbance handler*)
 - c. Pembagi sumber (*resource allocator*)
 - d. Negosiator

Kemudian menurut Raven Cs. Dalam Miftah Thoha menyebutkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan terhadap bentuk-bentuk kekuasaan, seperti:

- 1. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*);
- 2. Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate*);
- 3. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*);

4. Kekuasaan Penghargaan (*Reward Power*);
5. Kekuasaan Referensi (*Referent Power*);
6. Kekuasaan Informasi (*Informasi Power*);
7. Kekuasaan Hubungan (*Connection Power*); (1994 ; 327-33).

Dari pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktifitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahan melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penulisan ini variabel kepemimpinan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- Pengaruh
- Informasi
- Pengambil Keputusan

a. Pengaruh

Menurut Ordway Tead dalam Dann N. Sugandha (1995 : 113) mendefinisikan kepemimpinan adalah: "Kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama mencapai tujuan yang diinginkan".

Begitu pula Koontz, O'Donnel dan Weihrich terjemahan Hasymi Ali (1989: 603) berpendapat bahwa; "Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok".

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan segala aktifitas dari seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dengan sukarela dan antusias mau diarahkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Lebih lanjut Shartle dalam S.Pamudji (1993:13) menyebutkan bahwa:

“Pemimpin dilihatnya sebagai seseorang *“Who exercises more important influence acts than any other members of the group of organization”* (yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh yang lebih penting dari pada anggota-anggota lainnya dari kelompok atau organisasi)

Pemimpin disini dapat dilihat dari setiap aktivitasnya atau tindakan-tindakannya untuk dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahannya. Karena dengan adanya pengaruh atau tindakan-tindakan positif dari pimpinan di dalam organisasi, maka bawahan akan dapat digerakkan dan diarahkan pada tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dalam berbagai konsep kepemimpinan telah disebutkan pemimpin selalu lebih mendominasi mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa di antara pemimpin dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya sesuai dengan waktu, tempat, dan situasi dimana mereka berada. Begitu pula sejarah telah mencatat bahwa pemimpin yang berhasil pada suatu saat, belum tentu berhasil pada saat yang lain.

Keberadaan bawahan atau pengikut itu sendiri mempunyai pengertian yang berbeda-beda pada tingkatan masyarakat. Menurut Arifin Abdurrachman dalam S. Pamudji (1993:68) menyebutkan bahwa keberadaan bawahan atau kepengikutan karena ada beberapa hal, seperti:

1. Adanya rasa patuh dan taat karena naluri dan nafsu;
2. Adanya rasa patuh dan taat karena tradisi dan adat;
3. Adanya rasa patuh dan taat karena agama dan budi nurani;
4. Adanya rasa patuh dan taat karena akal dan rasio;
5. Adanya rasa patuh dan taat karena peraturan hukum.

Untuk masyarakat Indonesia sebagian besar kepengikutannya masih melihat pada pemimpin sebagai suatu yang menjadi panutan yang dapat pemberi contoh didalam setiap aktifitasnya. Artinya, sebagian besar masyarakat masih berorientasi secara vertikal (ke atas). Keadaan tersebut menunjukkan seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan mengajar dan kecakapan teknis. Karena dengan perilaku pemimpin yang dapat memberikan teladan, mempunyai wibawa dan mempunyai kecakapan maka pemimpin dapat mempengaruhi perilaku bawahan agar dapat digerakkan dan diarahkan ketujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Hampir senada Sri Mulyana dalam S. Pamudji (1993 : 77-78) mengatakan bahwa ajaran "Asta Brata" yaitu "Delapan Ajaran Kepemimpinan" yang merupakan terumpahnya (semacam sandal) sebagai lambang kekuasaan, sebagai berikut:

1. Watak matahari, yaitu dapat memberikan semangat, memberi kehidupan dan memberi energi kepada setiap anak buahnya.
2. Watak bulan, yaitu dapat menyenangkan dan memberi terang dalam kegelapan kepada setiap anak buahnya.
3. Watak bintang, yaitu bertaqwa dan dapat menjadi contoh tauladan dan dapat menjadi pedoman bagi anak buahnya.
4. Watak angin, yaitu dapat melakukan tindakan yang teliti, cermat dan mau berincognito atau turun ke lapangan untuk menyelami kehidupan anak buahnya.
5. Watak Mendung, yaitu dapat berwibawa, tetapi dalam tindakannya harus bermanfaat bagi anak buahnya.
6. Watak api, yaitu dapat bertindak adil, mempunyai prinsip, tetap tegak dan tegas tanpa pandang bulu.
7. Watak samudera, yaitu mempunyai pandangan yang luas, rat, sanggup menerima persoalan dan tidakn boleh membenci terhadap seseorang.
8. Watak bumi, yaitu sentosa budinya dan jujur serta mau memberi anugerah kepada siapa saja yang telah berjasa kepada Negara dan bangsa.

Dari pernyataan di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa seorang pemimpin dituntut mempunyai kemampuan dalam mempengaruhi bawahannya dengan cara memberi teladan, berwibawa dan mempunyai kecakapan didalam menyelesaikan permasalahan.

b. Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang sangat dibutuhkan untuk memudahkan bawahan melaksanakan tugas-tugasnya didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efesien. Karena apabila informasi yang dibutuhkan bawahan tidak dapat mengerti dan dipahami, maka akan mengakibatkan keterlambatan dan bahkan kesalahan didalam melaksanakan

tugas-tugasnya. Oleh sebab itu, informasi harus disampaikan dengan jelas dan tepat oleh pemimpin kepada bawahannya supaya informasi (pesan) yang disampaikan tersebut dapat di terima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti.

Untuk memudahkan penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan, maka pemimpin harus mempunyai banyak cara agar pesan atau informasi yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan dapat dimengerti. Adapun beberapa bentuk informasi, menelpon seseorang untuk meneruskan khabar baru, mengadakan pertemuan untuk memberi penjelasan kepada para anggota kelompok mengenai perkembangan-perkembangan baru, menulis memo dan laporan, mengirim pesan-pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada papan buletin, mendistribusikan laporan berkala (newsletter), dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan-laporan kepada orang-orang lain.

Melihat begitu penting dan strategisnya peranan informasi di dalam setiap organisasi, maka perilaku pemimpin di dalam melakukan monitor, membagikan atau menyampaikan informasi, dan menjadi juru bicara di luar organisasi harus dilakukan secara intensif, efektif dan efisien supaya dapat membantu dan memudahkan kepada yang menerima informasi pesan dimaksud.

Menurut Gary Yulk terjemahan Jusuf Udaya (1998:81) mengatakan bahwa:

Tujuan utama dari menginformasikan adalah untuk memudahkan pekerjaan dari orang lain yang tergantung kepada manajer tersebut sebagai suatu sumber informasi yang relevan. Sebagai tambahan, para pegawai yang selalu diberi informasi mengenai perkembangan-perkembangan penting dalam organisasi kemungkinan akan mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa informasi merupakan pesan yang disampaikan pimpinan kepada bawahan dengan berbagai macam cara agar bisa diterima dengan jelas, baik dan dapat dimengerti / dipahami oleh bawahan dalam rangka optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

c. Pengambilan keputusan

Menurut John D. Miller dalam S. Pamudji (1994:127) menyebutkan bahwa : “Salah satu kemampuan pemimpin itu ialah kemampuan mengambil keputusan-keputusan”.

Dan Minzegerg dalam Miftah Thoha (1994:264-265) mengatakan bahwa :

Manajer itu pada hakekatnya sebagian besar tugasnya dipergunakan secara penuh untuk memikirkan system pembuatan strategi organisasinya. Dengan mempergunakan kata-kata lain, manajer itu terlibat secara substansial di dalam setiap pembuatan keputusan organisasi. Keterlibatannya ini disebabkan karena :

1. Secara otoritas yang formal manajer adalah satu-satunya yang diperbolehkan untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya.
2. Sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasi,
3. Keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Dari peranan manajer atau pemimpin tersebut, maka pengambilan keputusan merupakan fungsi dari pemimpin yang tidak boleh tidak harus dilaksanakan. Dan pada bagian lain, fungsi pengambilan keputusan dapat membedakan antara pemimpin dengan bawahan (pelaksana). Dimana fungsi tersebut menunjukkan bahwa pemimpin lebih berorientasi pada tugas-tugas yang mempergunakan pemikiran yang strategis untuk mengembangkan organisasi. Namun di dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya.

Menurut Agus Dhama dalam Miftah Thoha (1994:314-315) menyebutkan bahwa ada empat gaya dasar kepemimpinan dalam proses pembuatan keputusan, yaitu :

1. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai "**instruksi**", karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberi tahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah oleh pembuatan masalah semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
2. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai "**konsultasi**", karena dalam menggunakan gaya

ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyak komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk "**partisipasi**", karena posisi control atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan menggunakan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar dan menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugasnya.
4. Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai "**delegasi**", karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan dalam pengarahan perilaku sendiri".

Hampir senada Gary Yukl terjemahan Yusuf Udaya (1998:113)

menyebutkan bahwa ada empat buah prosedur pengambilan keputusan, yaitu :

1. Keputusan yang otokratik: Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan opini atau saran dari orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh yang langsung terhadap keputusan tersebut, tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi : manajer menanyakan opini dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan secara serius saran-saran dan perhatian mereka.
3. Keputusan bersama: Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut, dan mengambil

keputusan bersama; manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga peserta lainnya.

4. Pendelegasian : Manajer memberi kepada seorang individu atau kelompok, kekuasaan atau tanggung jawab untuk membuat keputusan; manajer tersebut biasanya memberi spesifikasi mengenai batas-batas dalam mana pilihan terakhir harus berada, dan persetujuan terlebih dahulu mungkin atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan tersebut dilaksanakan.

Dari kedua pendapat tersebut di atas, menunjukkan keempat prosedur pengambilan keputusan tersebut dapat disusun bersama-sama dalam satu continuum dari bawahan di dalam proses pengambilan keputusan. Namun pada umumnya untuk memperoleh hasil keputusan yang baik, maka proses pengambilan keputusan dapat dilakukan bersama-sama dengan bawahan agar dapat mengakomodasikan semua kepentingan di dalam keputusan yang akan dihasilkan. Sehingga gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat di dalam proses pengambilan keputusan, karena dengan perilaku pemimpin yang memilih gaya kepemimpinan partisipatif di dalam proses pengambilan keputusan, maka bawahan selalu akan diikutsertakan di dalam proses pengambilan keputusan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Likert dalam Miftah Thoha (1994: 310) mengatakan bahwa: "Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (Participative group) mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (leader)".

Berdasarkan pembahasan konsep di atas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari 4 (empat) indikator yaitu: kekuatan pengaruh

ke arah yang positif, kemampuan dalam menyerap serta memberikan informasi kepada bawahan dan kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tegas, konsisten dan konsekuen.

3. Sikap

Menurut Indrawijaya (2000: 40) sikap atau *attitude* dapat didefinisikan sebagai “*a pre disposition to react in some manner to an individual or situation*” yang secara bebas dapat diterjemahkan sebagai suatu cara bereaksi terhadap suatu rangsangan yang timbul dari seseorang atau dari situasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa sikap seseorang merupakan perpaduan antara masa lampanya dengan keadaan situasi masa kini sebagaimana gambar pertumbuhan sikap.

Menurut Moenir (2000:142) “Sikap adalah suatu bentuk aktivitas akal dan pikiran yang ditujukan pada objek tertentu yang sedang dihadapi”. Hasil dari aktivitas tersebut yaitu suatu pilihan atau ketetapan hati terhadap objek tertentu, senang, tidak senang, menerima, menolak, ragu, masa bodoh, curiga, dan sebagainya. Oleh karena sikap itu ditujukan pada objek tertentu maka ia cenderung berubah sesuai dengan perubahan objek. Bahkan terhadap objek yang sama tetapi dalam kurun waktu yang berbeda orang dapat menunjukkan sikap yang berbeda. Jadi sikap adalah relatif tergantung pada situasi dan objeknya.

Menurut Sarlito Wirawan Sarwono (Moenir, 1994: 103) “sikap adalah kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal

tertentu". Gibson, et.al (1996:144) menyatakan bahwa "sikap adalah perasaan positif dan negatif atau keadaan mental yang selalu disiapkan, dipelajari dan diatur melalui pengalaman yang memberikan pengaruh khusus pada respon seseorang terhadap orang, objek-objek, dan keadaan". Definisi mengenai sikap ini mempunyai implikasi tertentu pada manajer. *Pertama*, sikap dapat dipelajari. *Kedua*, sikap mendefinikan predisposisi kita terhadap aspek-aspek yang diberikan dunia. *Ketiga*, sikap memberikan dasar perasaan bagi hubungan antarpribadi kita dan identifikasi dengan orang lain. *Keempat*, sikap diatur dan dekat dengan inti pribadi.

Menurut L. L. Thurstone (1946) mengatakan bahwa sikap sebagai tindakan kecenderungan yang bersifat positif atau negatif yang berhubungan dengan objek psikologi. Objek psikologi di sini meliputi: simbol, kata-kata, slogan, orang, lembaga, ide, dan sebagainya. Sementara Back. Kurt. W. (1977) mengemukakan orang dikatakan memiliki sikap positif terhadap suatu objek psikologi apabila ia suka (*like*) atau memiliki sikap yang *favorable*, sebaliknya orang dikatakan memiliki sikap negatif terhadap objek psikologi bila ia tidak suka (*dislike*) atau sikapnya *unfavorable* terhadap objek psikologi (dalam Abu Ahmadi, 1999: 163).

Selanjutnya Zimbardo dan Ebbesen berpendapat bahwa sikap adalah suatu predisposisi (keadaan mudah terpengaruh) terhadap seseorang, ide atau objek yang berisi komponen *cognitive*, *affective* dan *behavior*. Sementara D. Krech and R.S. Crutchfield mendefinisikan sikap adalah organisasi yang

tetap dari proses motivasi, emosi, persepsi atau pengamatan atas suatu aspek dari kehidupan individu (dalam Abu Ahmadi, 1999: 164).

Menurut Allen, Guy and Edgly (1980) mengungkapkan sikap sebagai suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang terkondisikan. Sedangkan Secord and Backman berpendapat bahwa sikap sebagai keteraturan tertentu dalam hal perasaan (*afeksi*), pemikiran (*kognisi*), dan predisposisi tindakan (*konasi*) seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya (dalam Azwar, 2003: 5).

Gerungan dalam bukunya *Psikologi Sosial* (2002: 149) mengemukakan bahwa pengertian *attitude* dapat diterjemahkan dengan kata sikap terhadap objek tertentu, yang dapat merupakan sikap, pandangan atau sikap perasaan, tetapi sikap mana disertai kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap terhadap objek tadi itu. Jadi *attitude* itu lebih diterjemahkan sebagai sikap dan kesediaan beraksi terhadap suatu hal.

Menurut Travers dan Cronbch (dalam Ahmadi, 1999:165) berpendapat bahwa sikap melibatkan 3 (tiga) komponen yang saling berhubungan, yaitu:

- a. Komponen *cognitive*: berupa pengetahuan, kepercayaan atau pikiran yang didasarkan pada informasi, yang berhubungan dengan objek.
- b. Komponen *affective*: menunjukkan pada dimensi emosional dari sikap, yaitu emosi yang berhubungan dengan objek. Objek di sini dirasakan sebagai menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- c. Komponen *behavior* atau *conative*: melibatkan salah satu predisposisi untuk bertindak terhadap objek. Komponen behavior ini dipengaruhi oleh komponen *cognitive*. Komponen ini berhubungan dengan kecenderungan untuk bertindak (action tendency).

Menurut Abu Ahmadi dalam bukunya yang berjudul *Psikologi Sosial* (1999: 179-181) mengemukakan bahwa sikap mempunyai fungsi yang dapat dibagi menjadi 4 (empat) golongan yaitu :

- a. Sikap berfungsi sebagai alat untuk menyesuaikan diri.
Bahwa sikap adalah sesuatu yang bersifat communicable, artinya sesuatu yang mudah menular, sehingga mudah pula menjadi milik bersama. Justru karena itu sesuatu golongan yang mendasarkan atas kepentingan bersama dan pengalaman bersama biasanya ditandai adanya sikap anggota yang sama terhadap sesuatu objek. Sehingga dengan demikian sikap bisa menjadi rantai penghubung antara orang dengan kelompoknya atau dengan anggota kelompok lain.
- b. Sikap berfungsi sebagai alat pengatur tingkah laku.
Pada umumnya perangsang itu tidak diberi reaksi secara spontan, akan tetapi terdapat adanya proses secara sadar untuk menilai perangsang-perangsang itu. Jadi antara perangsang dan reaksi terdapat sesuatu yang disisipkannya yaitu sesuatu yang berwujud pertimbangan-pertimbangan/ penilaian-penilaian terhadap perangsang itu sebenarnya bukan hal yang berdiri sendiri, tetapi merupakan sesuatu yang erat hubungannya dengan cita-cita orang, tujuan hidup orang, peraturan-peraturan kesucilaan yang ada dalam masyarakat dan keinginan-keinginan pada orang itu.
- c. Sikap berfungsi sebagai alat pengatur pengalaman-pengalaman.
Dalam hal ini perlu dikemukakan bahwa manusia di dalam menerima pengalaman-pengalaman dari dunia luar sikapnya tidak pasif, tetapi menerima secara aktif, artinya semua pengalaman yang berasal dari dunia luar tidak semuanya dilayani oleh manusia, tetapi manusia memilih mana-mana yang perlu dan mana yang tidak perlu dilayani. Jadi semua pengalaman ini diberi penilaian, lalu dipilih.

- d. Sikap berfungsi sebagai pernyataan kepribadian. Sikap sering mencerminkan pribadi seseorang. Ini sebabnya karena sikap tidak pernah terpisah dari pribadi yang mendukungnya. Oleh karena itu dengan melihat sikap-sikap pada objek-objek tertentu, sedikit banyak orang bisa mengetahui pribadi orang tersebut. Jadi sikap sebagai pernyataan pribadi.

Salah satu aspek yang sangat penting guna memahami sikap dan perilaku manusia adalah masalah pengungkapan (*assessment*) atau pengukuran (*measurement*) sikap. Oleh karena itu, masalah pengukuran sikap mendapat perhatian khusus dalam pembahasan ini.

Dalam salah satu definisi yang telah dikemukakan di atas, dikatakan bahwa sikap merupakan respon evaluatif yang dapat berbentuk positif maupun negatif. Hal ini berarti bahwa dalam sikap terkandung adanya prerefensi atau rasa suka – tak suka terhadap sesuatu sebagai objek sikap. Sikap dapat dipahami lebih daripada sekedar sebagai *favorable* atau sekedar *favorablenya* perasaan seseorang, lebih daripada sekedar seberapa positif atau seberapa negatifnya. Sikap dapat diungkapkan dan difahami dari dimensi yang lain.

Menurut Sax (1980), dalam bukunya yang berjudul *Principle of Educational and Psychological Measurement and Evaluation* (dalam Azwar, 2003: 88) menunjukkan beberapa karakteristik (dimensi) sikap yaitu arah, intensitas, keluasan, konsistensi dan spontanitasnya. Berikut akan diuraikan dimensi-dimensi tersebut sebagai berikut :

- a. Sikap mempunyai arah, artinya sikap terpilah pada dua arah kesetujuan yaitu apakah setuju atau tidak setuju, apakah mendukung atau tidak mendukung, apakah memihak atau tidak memihak terhadap sesuatu atau seseorang sebagai objek. Orang yang setuju, mendukung atau memihak

terhadap suatu objek sikap berarti memiliki sikap yang arahnya positif sebaliknya mereka yang tidak setuju atau tidak mendukung dikatakan sebagai memiliki sikap yang arahnya negatif.

- b. Sikap memiliki intensitas, artinya kedalaman atau kekuatan sikap terhadap sesuatu yang belum tentu sama walaupun arahnya mungkin tidak berbeda. Dua orang yang sama tidak sukanya terhadap sesuatu, yaitu sama-sama memiliki sikap yang berarah negatif belum tentu memiliki sikap negatif intensitasnya. Orang pertama mungkin tidak setuju tapi orang kedua dapat saja sangat tidak setuju. Begitu juga sikap positif dapat berbeda kedalamannya bagi setiap orang, mulai dari agak setuju sampai pada kesetujuan yang ekstrim.
- c. Sikap juga memiliki keluasan, maksudnya kesetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu objek sikap dapat mengenai aspek yang sedikit dan sangat spesifik akan tetapi dapat pula mencakup banyak sekali aspek yang ada pada objek sikap. Seseorang dapat mempunyai sikap favorable terhadap program pembangunan secara menyeluruh, sedangkan orang lain mempunyai sikap positif yang lebih terbatas (sempit) dengan hanya setuju pada aspek-aspek tertentu saja kegiatan program pembangunan tersebut.
- d. Sikap juga memiliki konsistensi, maksudnya adalah kesesuaian antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responnya terhadap objek sikap termaksud. Konsistensi sikap diperlihatkan oleh kesesuaian sikap antar waktu. Untuk dapat konsistensi, sikap harus bertahan dalam diri individu untuk waktu yang relatif panjang. Sikap yang sangat cepat berubah, yang labil, tidak bertahan lama dikatakan sikap yang inkonsisten.
- e. Sikap juga memiliki spontanitas yaitu menyangkut sejauhmana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan. Sikap dikatakan memiliki spontanitas yang tinggi apabila dapat dinyatakan secara terbuka tanpa harus melakukan pengungkapan atau desakan lebih agar individu mengemukakannya. Hal ini tampak dari pengamatan terhadap indikator sikap atau perilaku sewaktu individu berkesempatan untuk mengungkapkan sikapnya.

Dengan memperhatikan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat dirumuskan bahwa sikap adalah tindakan kecenderungan merespon yang sifatnya positif atau negatif terhadap suatu objek secara konsisten. Dalam rangka peningkatan profesionalisme Aparatur Dinas Perhubungan dan

Pariwisata Kabupaten Jepara, variabel sikap ini diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Tingkat intensitas aparat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi
- b. Tingkat spontanitas aparat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi
- c. Tingkat konsistensi aparat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi

4. Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak, motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan yaitu mencapai hasil kerja yang optimal. Sedangkan motivasi merupakan suatu fungsi dari berbagai macam variabel yang saling mempengaruhi, ia merupakan suatu proses yang terjadi dalam diri manusia atau suatu proses psikologis.

Analisis individu, motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Sukanto Reksohadiprojo dan T Hani Handoko, 1997: 252). Jadi motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Robbin (2000: 198) "Motivasi adalah kesedian mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual".

Menurut Siagian (1995 : 138) memaparkan secara luas tentang motivasi.

"Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung-jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya"

Dijelaskan bahwa motivasi mengandung tiga hal yaitu sebagai berikut :

- a. Pemberian motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Tersirat pada pandangan ini ialah bahwa dalam tujuan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi yang diberikan motivasi tersebut. Secara populer dapat dikatakan bahwa diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapainya tujuan dan berbagai sasaran organisasi tujuan pribadi pun akan ikut tercapai.
- b. Terlihat dari batasan pengertian di atas ialah usaha tertentu sebagai akibat motivasi itu artinya motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuas kebutuhan tertentu dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesediaan mengerahkan usaha itu sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan

berbagai kebutuhannya, usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorang. Apabila seseorang termotivasi yang bersangkutan akan berusaha keras untuk melakukan sesuatu.

- c. Yang terlihat dari definisi motivasi ialah kebutuhan, dalam usaha pemahaman teori motivasi dan aplikasinya yang dimaksud kebutuhan ialah keadaan internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik artinya suatu kebutuhan yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang.

Motivasi merupakan suatu hal yang penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal, artinya dengan adanya motivasi bagi Aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara akan memberikan hasil yang optimal dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Pendapat motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli cukup banyak, hal ini dapat dimengerti karena motivasi kerja merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi, namun apabila penulis teliti pendapat tentang motivasi yang ada relevansinya dengan profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah, maka dimensi-dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi, yaitu :

- a. Motif
- b. Insentif
- c. Pengharapan

a. Pengertian Motif

Dalam Kamus Istilah Manajemen (1981: 174) pengertian motif dikemukakan sebagai berikut:

Istilah motif sama artinya dengan kata – kata *motive*, motif, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau sesuatu tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Dapat disimpulkan bahwa motif adalah suatu dorongan yang ada dalam diri seseorang sehingga ia melakukan perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu. Apabila disimak lebih jauh maka alasan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu itu, karena yang bersangkutan mempunyai kebutuhan-kebutuhan untuk dipenuhi, secara fisik dan psikis.

Kebutuhan manusia menurut Maslow (dalam Gibson, et al, 1996: 97) tersusun dalam sesuatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologi dan tingkat yang tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization needs*), yang dapat dirinci sebagai berikut :

- 1) Fisiologi: kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit.
- 2) Keselamatan dan keamanan (*safety and security*): kebutuhan dan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.
- 3) Rasa memiliki (*belongingness*) sosial dan cinta: kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
- 4) Penghargaan (*esteems*): kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- 5) Aktualisasi diri (*self-actualization*): kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan pokok (fisiologi) sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi mulai mengendalikan perilaku seseorang.

Selain pendekatan tersebut, terdapat cara lain untuk memotivasi karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Talidizuhu Ndraha (1999: 182) bahwa:

Cara untuk mengatasi kelemahan berbagai pegangan lain ialah menanamkan mempertumbuhkan di dalam diri orang yang bersangkutan kesadaran (kesadaran etik) dan pengakuan bahwa kerja adalah kewajiban (*duty*), wajib untuk dilakukan, lepas dari dorongan luar, *reward* atau *punishment* yang dijanjikan atau diancamkan.

Berdasarkan uraian di atas tentang motif itu, maka untuk mengukur sub-variabel motif dipergunakan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Alasan pemenuhan kebutuhan ekonomi, yakni: gaji, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, dan perumahan.
- 2) Alasan pemenuhan kebutuhan keamanan, yakni: santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan jaminan pensiun.
- 3) Alasan kebutuhan sosial (kelompok formal dan informal)
- 4) Alasan kesadaran etik.

b. Pengertian Insentif

The Liang Gie (1968: 126) mengemukakan bahwa “insentif atau perangsang adalah pemberian tunjangan baik berupa uang maupun fasilitas kepada seseorang dengan tujuan agar dapat melakukan tugasnya dengan baik dan giat”. Udai Pareek (1984: 144) memberi arti bahwa “Insentif adalah sebagai ganjaran, dan peran ganjaran itu sangat penting dalam motivasi kerja”. Adapun bentuk atau wujud dari insentif itu dapat bermacam-macam, yang pada garis besarnya dapat dibedakan dalam bentuk insentif material atau finansial, dan insentif non material atau non finansial.

Arifin Abdurachman (1971: 86) memberi rincian insentif, material, sebagai berikut : (1) Kenaikan gaji berkala; (2) Kenaikan pangkat diikuti kenaikan gaji; (3) hadiah dalam bentuk uang atau fasilitas. Insentif non material, menurut Peterson dan Plowman (dalam Manullang, 1981: 189) mempunyai dua elemen pokok yaitu :

- 1) Keadaan pekerjaan yang memuaskan, yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas, dan teman-teman kerja.
- 2) Perhatian pimpinan terhadap kegiatan-kegiatan masing-masing pegawai seperti jaminan pekerjaan, hubungan dengan atasan.

Memang disadari bahwa suatu organisasi tidak mungkin memenuhi semua kebutuhan pegawai sebagaimana yang diuraikan, sehingga tentu saja pemberian insentif juga disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan organisasi. Apakah insentif yang diberikan kepada seseorang itu mempunyai arti sehingga mampu mendorong orang yang bersangkutan untuk bekerja lebih giat, dapat dilihat pula dari persepsi terhadap insentif yang diberikan pada waktu dan tempat tertentu.

Dari uraian tentang insentif itu, penulis menggunakan indikator-indikator berikut sebagai penjabaran lebih lanjut dari sub-variabel insentif, yaitu:

- 1) Hadiah dalam bentuk uang dan fasilitas.
- 2) Jaminan fasilitas dan kondisi kerja.

c. Pengharapan

Teori harapan menurut Stoner, dkk (1996: 147), adalah teori motivasi yang mengemukakan bahwa "orang memilih bagaimana bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku, berdasarkan harapannya apakah ada keuntungan yang diperoleh dari tingkah laku". Gibson, dkk

(1996: 103) menjelaskan harapan (*expectacy*), sebagai "istilah ini berkenaan dengan pendapat mengenai kemungkinan atau probabilitas subjektif bahwa perilaku tergantung akan diikuti oleh hasil tertentu yakni suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku". Setiap karyawan dalam organisasi memiliki harapan – harapan tertentu dalam melaksanakan suatu kegiatan, karena itu harapan berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan perorangan, kolektif atau pun tentang tercapainya tujuan organisasi. Harapan pekerja menurut Steers (1985: 19) dikemukakan bahwa :

Kebanyakan pekerja mempunyai pendapat tertentu mengenai yang mereka harapkan dari pekerjaan. Pendapat tersebut dapat meliputi: kenaikan gaji atau promosi tertentu, pekerjaan yang penuh tantangan dan menarik, mendapatkan teman-teman yang baru dan seterusnya.

Sejalan dengan pendapat itu Kenneth Wexley dan Gary A. Yurki (1988: 113, 122) mengemukakan secara rinci hasil – hasil yang dikaitkan dengan kebutuhan atau penghargaan, yakni :

- 1) Peningkatan upah
- 2) Kenaikan pangkat
- 3) Pemberhentian sementara
- 4) Penghargaan atau pengakuan
- 5) Kepuasan intrinsik
- 6) Penerimaan teman kerja

"organisasi seharusnya menjamin bahwa setiap pekerja memiliki E → pengharapan yang tinggi dengan memberikan latihan yang memadai, memberikan tugas – tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan kerja, serta menghilangkan hal – hal yang merintangi efektivitas pelaksanaan kerja".

Dengan mengacu pada pendapat-pendapat di atas ditetapkan indikator-indikator dalam pengukuran sub-variabel penghargaan (*expectancy*) sebagai berikut :

- 1) Peningkatan gaji atau upah
- 2) Kenaikan pangkat atau promosi jabatan
- 3) Mendapat penghargaan atau pengakuan

B. Hipotesis

Menurut Sugiono (2001 : 39), Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori, belum menggunakan fakta atau melalui uji secara empiris. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

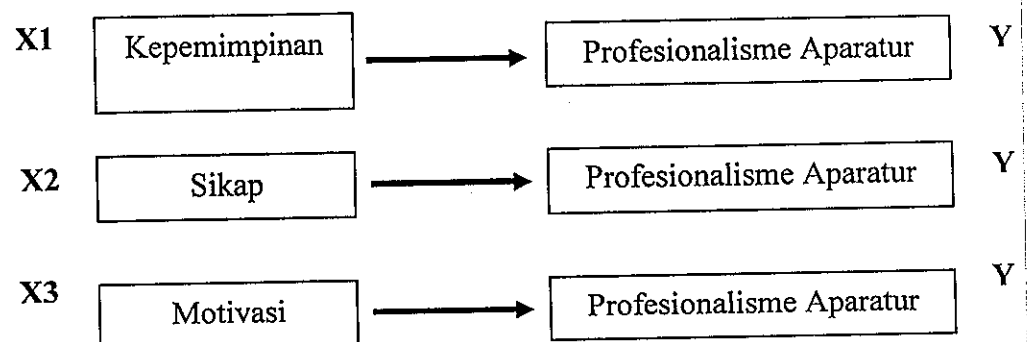
1. Hipotesis Minor

Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, sikap dan motivasi secara sendiri-sendiri terhadap profesionalisme Aparatur Pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata kabupaten Jepara. Hubungan tersebut secara geometris dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Hubungan tersebut secara geometris dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

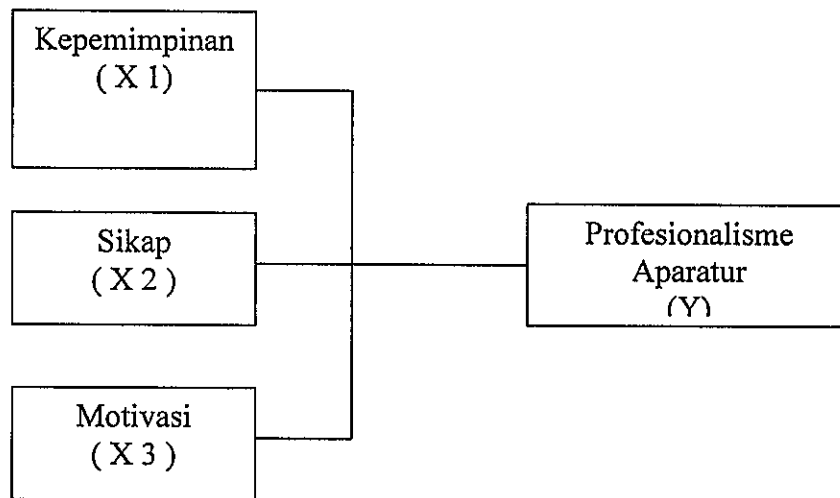
Gambar : II.3

Hipotesa Minor Secara Geometris



2. Hipotesis Mayor

Ada Hubungan yang positif antara variabel kepemimpinan, sikap dan motivasi secara bersama-sama terhadap profesionalisme Aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Secara Geometris Hubungan tersebut dapat dilihat pada Gambar dibawah ini :

Gambar II.4**Hipotesa Mayor Secara Geometris**

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian / Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian merupakan suatu proses yang panjang, penelitian berawal niat yang ada dalam diri seseorang dalam memahami fenomena tertentu yang kemudian berkembang menjadi ide, teori, dan konsep. Untuk mewujudkan konsep yang berawal dari minat tersebut dilakukanlah cara untuk mewujudkannya adalah dengan memilih metode yang cocok dengan tujuan dari suatu penelitian. Metode penelitian dalam hal ini berfungsi untuk menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian.

Penelitian ini merupakan eksplanatory (penjelasan) yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis tentang hubungan variabel yang diteliti sejauhmana hubungan variabel bebas terhadap variabel tergantung, yaitu mengenai hubungan kepemimpinan, sikap dan motivasi terhadap profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah.

Memperhatikan fenomena dan data yang akan dilakukan penelitian, maka digunakan metode penelitian survai yaitu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Selanjutnya untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan benar dengan menggunakan data empirik dari lapangan.

B. Ruang Lingkup / Fokus Penelitian

Penelitian ini masih dalam ruang lingkup Kebijakan Administrasi Publik, maka penulis hanya meneliti hal yang pokok yaitu berkaitan hubungan kepemimpinan, sikap dan motivasi terhadap profesionalisme Aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian tentang profesionalisme aparatur pemerintah daerah ini mengambil lokasi pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Alasan pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada pertimbangan Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara merupakan salah satu instansi Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan dan pelayanan publik, diantaranya pelayanan dalam bidang Perhubungan Darat, Perhubungan Laut dan Kepariwisata.

D. Variabel Penelitian / Fenomena yang diamati

1. Klasifikasi Variabel

Variabel merupakan simbol atau lambang dimana variabel tersebut dapat diletakkan nilai yang menggambarkan tentang obyek atau fenomena yang ada. Dengan menggunakan variabel diharapkan mampu menjelaskan fenomena tertentu yang menjadi objek dari penulisan ini. Menurut Hatch dan Fardady dalam (Sugiono,1994), mendefinisikan variabel sebagai atribut yang

mempunyai variasi antara satu dengan yang lain. Dan dalam fenomena sosial tertentu variabel-variabel saling berkaitan dan berhubungan satu dengan yang lain, fenomena sosial dapat dijelaskan dan diramalkan apabila hubungan antara variabel tertentu telah diketahui (Singarimbun dan Effendi.1989).

Berdasarkan hal diatas, penelitian ini mencoba melihat hubungan antara variabel yang ada pada profesionalisme aparatur Dinas Perhubungan Dan Pariwisata Kabupaten Jepara dikaitkan dengan kepemimpinan, sikap dan motivasi aparat.

2. Definisi Konseptual

Pengertian tentang konsep dapat dimengerti sebagai suatu istilah untuk mendiskripsikan secara abstrak tentang suatu kejadian, kelompok, atau individu yang menjadi perhatian dalam ilmu sosial, menurut pendapat Singarimbun dan Effendi (1989), penggunaan konsep diharapkan dapat menyederhanakan pemikirannya dengan menggunakan satu istilah untuk beberapa kejadian (*event*) yang berkaitan satu sama lainnya. Definisi konseptual dari variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. Profesionalisme Aparatur

Adalah kemampuan aparatur dalam memberikan pelayanan yang baik, adil dan mempunyai daya kreitifitas, motivatif serta mampu secara tepat merespon aspirasi dan tuntutan publik dan perubahan lainnya dengan cara yang bersahaja dan berorientasi kepada masyarakat.

b. Kepemimpinan

Merupakan suatu aktifitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahan melalui proses komunikasi (informasi) agar bawahan dapat diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Sikap

Sikap merupakan tindakan kecenderungan merespon yang sifatnya positif dan negatif terhadap suatu obyek secara konsisten.

d. Motivasi

Merupakan dorongan yang timbul baik secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku yang ditampilkan seseorang karena adanya motif, insentif dan pengharapan yang diberikan sebagai hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional sering dijelaskan sebagai suatu spesifikasi kegiatan peneliti dalam mengukur variabel. Menurut (Singarimbun dan Effendi, 1989), variabel operasional dijelaskan sebagai unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Berdasarkan pendapat di atas ditariklah kesimpulan bahwa definisi operasional akan mampu menjelaskan suatu fenomena secara tepat. Definisi operasional dari variabel penelitian ini dapat digambarkan dalam matrik sebagai berikut:

MATRIK VARIABEL
PROFESIONALISME APARATUR PEMERINTAH DAERAH
PADA ERA OTONOMI DAERAH
STUDI KASUS PADA DINAS PERHUBUNGAN DAN PARIWISATA
KABUPATEN JEPARA)

[illegible]

		<p>kesungguhan aparat dalam pelaksanaan tugas</p> <p>c. Tingkat konsistensi aparat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pencapaian tujuan organisasi secara konsisten ▪ Pelestarian/keberlangsungan kegiatan organisasi oleh aparat 	28, 29
4	<p>Motivasi Aparat</p> <p>Merupakan dorongan yang timbul baik secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku yang ditampilkan seseorang karena adanya motif, insentif dan pengharapan.</p>	<p>a. Motif</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alasan pemenuhan kebutuhan ekonomi, yaitu gaji, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian dan perumahan ▪ Alasan pemenuhan kebutuhan keamanan ▪ Alasan kebutuhan sosial ▪ Alasan kesadaran etik <p>b. Insentif</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hadiah dalam bentuk uang atau fasilitas ▪ Jaminan fasilitas dan kondisi kerja <p>c. Pengharapan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peningkatan gaji atau upah ▪ Kenaikan pangkat atau promosi jabatan ▪ Mendapatkan penghargaan atau pengakuan 	<p>30, 31, 32, 33</p> <p>34, 35, 36</p> <p>37, 38, 39</p>

E. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu:

1. Data primer, yaitu data yang didapat secara langsung dari pihak yang bersangkutan mengenai apa yang diperlukan dalam rangka penelitian ini, yaitu dengan cara pengisian kuesioner kepada responden maupun wawancara langsung dengan pihak yang bersangkutan.
2. Data sekunder, yaitu data yang melengkapi data primer yang diperoleh dari buku pustaka yang ada relevansinya dengan penelitian ini dan data dari instansi yang digunakan sebagai objek penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuestioner atau daftar pertanyaan dan wawancara kepada para pegawai pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara terdiri dari :

1. Kepala Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.
2. Kepala Bagian Tata Usaha.
3. Kepala Sub Dinas Perhubungan Darat.
4. Kepala Sub Dinas Perhubungan Laut.
5. Kepala Sub Dinas Pariwisata.
6. Para Kepala Seksi dan Kasubbag.
7. Staf yang terkait dari masing-masing seksi.

Untuk kuesioner telah disediakan daftar pertanyaan yang dilengkapi dengan beberapa alternatif jawaban yang dapat dipilih oleh Responden secara bebas.

G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1998: 57). Sedangkan sampel ialah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, mulai dari unsur pimpinan tingkat atas/menengah, pimpinan tingkat bawah dan staf. Teknik pengambilan sampel menggunakan pengambilan sampel acak distratifikasi (*Stratified Random Sampling*) yaitu pengambilan sampel dari populasi yang heterogen dimana populasi tersebut harus dibagi-bagi dalam lapisan-lapisan (strata) yang seragam dan dari setiap lapisan dapat diambil sampel secara acak. Dalam sampel berlapis, peluang untuk dipilih antara satu strata dengan yang lain mungkin sama, mungkin pula berbeda (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995 : 117)

Lebih lanjut Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995 :118) menyatakan bahwa “ besarnya sampel yang diambil dari tiap-tiap strata dapat berimbang dan dapat pula tidak berimbang..... . Kalau peneliti akan menggunakan metode tidak berimbang, ia dapat menetapkan sendiri jumlah

unsur-unsur sampel yang akan diambil. Dengan demikian penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut ;

TABEL III.2

Penentuan Jumlah Sampel.

NO	NAMA JABATAN	POPULASI	SAMPEL
1.	Pimpinan Tingkat Atas Dan Menengah	5 orang	3 orang
2.	Pimpinan Tingkat Bawah	15 orang	7 orang
3.	Staf	69 orang	20 orang
	Jumlah	89 orang	30 orang

Penentuan responden dari masing-masing strata diambil secara random (diacak).

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut :

1. Penyebaran angket, yaitu mengajukan pertanyaan kepada responden untuk dapat mengetahui pendapatnya tentang obyek penelitian. Dalam hal ini digunakan tipe atau model pertanyaan tertutup dan responden diminta untuk memilih salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan sesuai dengan daftar pertanyaan.

2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab atau tatap muka secara langsung dengan responden, untuk mendapatkan masukan tentang hal-hal yang ada kaitannya dengan obyek penelitian.

3. Dokumentasi

Dengan cara mengumpulkan data sekunder (Peraturan perundang-undangan dan data-data lainnya yang relevan bagi penelitian ini) yang berfungsi untuk memperkuat data primer.

4. Obsevasi Lapangan

Guna melengkapi hasil penelitian dan pengumpulan data, maka dilakukan observasi lapangan untuk melakukan pengamatan langsung kepada objek penelitian.

I. Teknik Analisa Data

1. Analisa Kualitatif

Analisa kualitatif dilakukan terhadap data yang berupa postulat maupun pendapat-pendapat responden yang bukan berupa data statistik. Hasil analisa kualitatif ini nantinya akan dimanfaatkan sebagai pendukung hasil analisa kuantitatif.

2. Analisa Kuantitatif

Analisa kuantitatif dilakukan terhadap data yang berupa data statistik untuk mencari tingkat korelasi antar variabel dengan menggunakan rumus-rumus statistik sebagai berikut :

a) Koefisien Korelasi Rank-Spearman's

Metode ini digunakan untuk mengukur derajat keeratan hubungan antara satu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam metode ini diharuskan membuat rangking terlebih dahulu secara teratur pada satu macam pengamatan tertentu kemudian menyesuaikan rangking yang telah tersusun tersebut dengan pasangannya yang telah ada (Samsubar Saleh, 1986:105). Derajat keeratan hubungan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah antara variabel bebas (X1) dengan variabel terikat (Y), antara variabel bebas (X2) dengan variabel terikat (Y), antara variabel bebas (X3) dengan variabel terikat (Y). Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$T = \frac{S}{\frac{1}{2}N(N - 1)}$$

Keterangan :

T = Koefisien korelasi Rank-Spearman's

N = Jumlah pasangan observasi

S = Selisih antara nilai positif dan negatif terhadap masing-masing rangking yang diberikan

tersebut di atas digunakan jika dalam skor variabel tidak terbatas pada skor sama. Tetapi jika dalam penelitian ini telah terjadi penjumlahan skor antar individu dalam satu variabel menghasilkan skor yang sama besar, maka harus digunakan suatu faktor korelasi dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$T_{xy} = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

T = Koefisien Korelasi Rank-Spearman's

S = Jumlah observasi skor-skor+1 dan -1 untuk semua pasangan

N = Jumlah individu dalam sampel

T_x = Faktor korelasi, yang menunjukkan jumlah berbagai harga T untuk semua kelompok yang berlainan yang mempunyai observasi berangka sama pada X

T_y = Faktor korelasi, yang menunjukkan jumlah berbagai harta T untuk semua kelompok yang berlainan yang mempunyai observasi berangka sama pada Y.

Karena dalam penelitian menggunakan sampel besar yaitu lebih dari 10, maka untuk menguji signifikansi T hitung maka harus diuji dengan rumus :

$$Z = \frac{T}{\sqrt{2(2N+5) \times 9N(N+1)}}$$

Keterangan :

Z = Hasil uji T hitung yang akan konsultasikan

T = Koefisien korelasi Rank-Spearman's

N = Jumlah individu dalam sampel

Dengan taraf signifikansi 0,05 ini kemudian dikonsultasikan dengan harga kritis Z pada tabel nilai Z untuk mengetahui nilai signifikansinya, jika Z hitung > Z tabel pada taraf 0,05 berarti tidak signifikan, hipotesis ditolak.

b) Koefisien Konkordansi Rank Kendall

Yaitu untuk menguji hipotesis mayor yang diajukan. Dalam hal ini adalah menghitung korelasi antara keempat variabel dalam penelitian ini yakni kepemimpinan, sikap, motivasi aparat dan profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah. Adapun rumus statistiknya adalah sebagai berikut :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K (N-1) - K E T}$$

Keterangan :

W = Koefisien konkordansi Kendall

S = Jumlah kuadrat observasi dari Mean R_j

K = Banyaknya himpunan ranking penjenjangan

K = Banyaknya himpunan ranking penjenjangan

N = Banyaknya obyek atau indivisu yang diberi ranking

T = Faktor korelasi ranking yang berangka sama

K = Banyak observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka sama untuk suatu ranking tertentu.

E = Jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing ranking.

Uji signifikansi :

$$X = K (N-1) W$$

Jika X hitung $> t_{0,05}$ berarti signifikan, dan hipotesis diterima

Jika X hitung $< t_{0,05}$ berarti tidak signifikan, dan hipotesis ditolak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Diskripsi Daerah Penelitian

Kabupaten Jepara merupakan salah satu dari 35 Kabupaten/Kota di Propinsi Jawa Tengah yang secara administratif terbentuk berdasarkan undang-undang Nomor 15 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah – daerah Kabupaten dalam Lingkungan Propinsi Jawa Tengah.

Kabupaten Jepara secara geografis terletak pada posisi $3^{\circ} 23' 20''$ sampai $4^{\circ} 9' 35''$ Bujur Timur $5^{\circ} 43' 30''$ sampai $6^{\circ} 47' 44''$ Lintang Selatan, dengan luas wilayah secara keseluruhan 100.413,189 Ha atau 1.004,13 Km² dengan panjang garis pantai 72 Km (belum termasuk Kepulauan Karimunjawa), terdiri dari 14 Kecamatan, 193 Desa/Kelurahan, dengan batas-batas sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Laut Jawa
2. Sebelah Timur : Kabupaten Pati dan Kabupaten Kudus
3. Sebelah Selatan : Kabupaten Demak
4. Sebelah Barat : Laut Jawa

Wilayah Kabupaten Jepara memiliki topografi atau keadaan tanah yang bervariasi dari dataran tinggi (sekitar Gunung Muria dan Gunung Clering). Dataran rendah dan wilayah Kepulauan (Karimunjawa).

Ketinggian tanah bervariasi antara 0 – 1.301 meter diatas permukaan laut, memiliki dua musim yaitu musin hujan dan musim kemarau, dimana musim hujan hanya berkisar antara 4 – 5 bulan.

Penduduk pada bulan Agustus 2003 berjumlah 997.908 orang, terdiri dari 494.929 laki-laki dan 502.999 perempuan, dengan rata-rata pertumbuhan penduduk sebesar 1,3 persen untuk periode 1995 sampai dengan 2002. Adapun klasifikasi penduduk menurut mata pencaharian, sebagai berikut :

Tabel IV. 3
JUMLAH PENDUDUK MENURUT MATA PENCAHARIAN
KEADAAN AGUSTUS TAHUN 2003

No	Mata Pencaharian	Jumlah	%
1.	Petani / Peternak	399.163	39,99
2.	Nelayan	59.874	5,99
3	Pegawai Negeri Sipil / ABRI	11.945	1,19
4	Wiraswasta	87.815	8,79
5	Buruh / Karyawan	289.394	29,00
6.	Pelajar (usia 18 tahun kebawah)	149.687	15,00

Sumber : Dinas Kependudukan dan Tenaga Kerja, 2003

Data pada tabel IV.3 memperlihatkan bahwa penduduk Kabupaten Jepara sebagian besar bermata pencaharian petani/peternak yaitu 39,99%, sedangkan sektor lainnya yang cukup tinggi yaitu buruh/karyawan sebesar 29%, sebagian besar disektor industri mebel.

2. Keadaan Kepegawaian Jepara

Dengan diberlakukannya Undang – Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka daerah diharapkan dapat meningkatkan

pemerataan dalam bidang pembangunan kehidupan yang demokratis dan mendekatkan atau meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Pelaksanaan otonomi daerah membawa konsekuensi pada masuknya pada instansi vertikal di tingkat kabupaten pada Pemerintahan Kabupaten Jepara. Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Jepara yang semula berjumlah 3.750 orang bertambah menjadi 8.625 orang.

Adapun Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pangkat/golongan ruang dalam lingkup Pemerintahan Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.4
JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL BERDASARKAN
PANGKAT/GOLONGAN RUANG DI KABUPATEN JEPARA

NO	UNIT KERJA	GOLONGAN				JUMLAH
		I	II	III	IV	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Sekretariat Daerah	3	121	97	8	229
2.	Sekretariat DPRD	2	12	14	3	31
3.	Dinas Pendidikan	245	884	4198	841	6168
4.	Dinas Pendapatan Daerah	7	95	34	3	139
5.	Dinas Perhubungan dan Pariwisata	1	44	41	3	89
6.	Dinas Pertanian	4	54	81	5	144
7.	Dinas Kehutanan dan Perkebunan	1	21	20	4	46
8.	Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi	1	19	36	4	60
9.	Dinas Kependudukan dan Tenaga Kerja	1	28	24	2	55
10.	Dinas Pekerjaan Umum	7	125	81	7	220
11.	Dinas Kesehatan	11	373	130	9	523
12.	Dinas Kelautan dan Perikanan	-	20	26	1	47
13.	Bappeda	-	8	29	6	43

1	2	3	4	5	6	7
14.	Badan Pengawasan Daerah	-	10	22	6	38
15.	Bapedalda	-	2	20	1	24
16.	Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	-	20	16	1	37
17.	Kantor Kesbang Linmas	-	10	8	1	19
18.	Kantor Satpol PP Kantor	2	11	7	1	21
19.	Informasi dan Komunikasi	1	11	25	1	38
20.	Kantor PDE	-	6	5	1	12
21.	Kantor Arsip Daerah	-	6	5	-	11
22.	Kantor Perpustakaan Daerah	-	3	6	1	10
23.	Kantor Kesejahteraan sosial	-	1	16	1	18
24.	Kantor Yantap	-	6	6	1	13
25.	Kecamatan (14Kecamatan)	9	218	219	1	447
26.	RSU RA "Kartini"	2	110	59	14	185
	JUMLAH	299	2214	5212	927	8652

Sumber Badan Kepegawaian Daerah Kab. Jepara, 2003

Berdasarkan Tabel VI.4 di atas, memperlihatkan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang terbanyak adalah golongan III (5.212 orang) disusul golongan II (927 orang). Pegawai Negeri golongan III sebagian besar adalah guru Sekolah Dasar (SD) maupun guru Sekolah Menengah (SLTP atau SLTA) yaitu sebesar 465 dari jumlah pegawai Negeri Sipil golongan III di Kabupaten Jepara.

Keadaan golongan Pegawai Negeri Sipil sangat berhubungan dengan tingkat pendidikan, karena pendidikan mempengaruhi kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Jepara dapat di lihat pada Tabel sebagai berikut :

TABEL IV. 5
KEADAAN PEGAWAI NEGERI SIPIL
BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN
DI KABUPATEN JEPARA

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	%
1.	Sekolah Dasar	435	5,02
2.	SLTP	402	4,64
3.	SLTA	3.522	40,70
4.	Diploma (D1 s/d D2)	2.618	30,25
5.	Sarjana (S-1)	1.586	18,33
6.	Pasca sarjana (S-2)	89	1,09
	JUMLAH	8.652	100

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kab. Jepara.

Pegawai Negeri Sipil pada pemerintahan Kabupaten Jepara yang berpendidikan SLTA ke bawah jumlahnya relatif banyak yaitu 50,38%, sedangkan yang berpendidikan Diploma keatas sebesar 49,61%, menyangkut profil Pegawai Negeri Sipil yang sedang mengikuti pendidikan formal dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.6
JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG SEDANG MENGIKUTI
PENDIDIKAN FORMAL DI KABUPATEN JEPARA

NO	STATUS PENDIDIKAN	PENDIDIKAN YANG DI IKUTI	TAHUN ANGGARAN				TOTAL
			2000	2001	2002	2003	
1.	Tugas Belajar	D – 3	2	3	1	-	5
		S – 1	3	2	2	-	7
		S – 2	2	5	1	-	8
2.	Ijin Belajar	SLTA / D – 3	25	20	12	8	65
		S – 1	1.050	1.227	1.110	1.415	5.002
		S – 2	24	50	42	31	147
	JUMLAH	-	1.106	1.307	1.368	1.454	5.234

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kab. Jepara, 2003

Data di atas menunjukkan bahwa selama 4 tahun anggaran sejak diberlakunya Undang - Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang

Pemerintahan Daerah, animo Pegawai Negeri Sipil untuk menambah pengetahuan melalui pendidikan formal relatif cukup besar yaitu 5.234 atau 60,46% dari jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Jepara. Sedangkan pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara sebagai lokus penelitian, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang sedang mengikuti pendidikan formal adalah sebagai berikut :

TABEL IV.7
JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG SEDANG MENGIKUTI
PENDIDIKAN FORMAL PADA DINAS PERHUBUNGAN DAN
PARIWISATA KABUPATEN JEPARA

NO	STATUS PENDIDIKAN	PENDIDIKAN YANG DI IKUTI	TAHUN ANGGARAN				TOTAL
			2000	2001	2002	2003	
1.	Tugas Belajar	D – 3	-	-	-	-	-
		S – 1	1	2	-	-	3
		S – 2	-	-	-	-	-
2.	Ijin Belajar	SLTA / D – 3	-	-	-	-	-
		S – 1	2	2	1	-	5
		S – 2	2	2	-	-	4
	JUMLAH	-	5	6	1	-	12

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara, 2003

Dari Tabel IV.7 tersebut diatas menunjukkan bahwa meskipun secara kumulatif Pegawai Negeri Sipil yang melanjutkan pendidikan formal di Kabupaten Jepara cukup tinggi, namun pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata masih relatif kecil, dimana selama empat tahun setelah Otonomi Daerah hanya ada 12 PNS yang melanjutkan pendidikan formal. Adapun profil Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti pendidikan dan pelatihan

struktural/kepemimpinan pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.8
JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL BERASARKAN
DIKLAT KEPEMIMPINAN PADA DINAS PERHUBUNGAN DAN
PARIWISATA KABUPATEN JEPARA (KEADAAN OKTOBER 2003)

No	Diklat kepemimpinan	Jumlah PNS yang memenuhi syarat pangkat minimal	Pelaksanaan Diklat	
			Sudah	Belum
1.	Diklatpum TK IV (ADUM)	III/a : 26	8	18
2.	Diklatpin TK. III (SPAMA)	III /c : 15	2	13
3.	Diklatpim TK. II (SPAMEN)	IV/a : 3	1	2
4.	Diklatpin TK.I (SPATI)	-	-	-
		44	11(25%)	33(75%)

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara, 2003

Data pada Tabel IV.8 memperlihatkan bahwa sebagian besar Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara yang telah memenuhi persyaratan pangkat minimal belum mengikuti Diklat Kepemimpinan (75%). Para pejabat struktural memang sudah mengikuti diklat Kepemimpinan sesuai eselon, hanya untuk kaderisasi belum dilaksanakan Diklat Kepemimpinan bagi pejabat struktural setingkat di bawahnya.

Untuk meningkatkan dorongan kepada Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugasnya, Pemerintah Daerah juga memberikan anugrah kehormatan kepada aparat yaitu Satya Lancana Karya Satya sepuluh tahun,

dua puluh tahun, tiga puluh tahun, serta penganugerahan pegawai teladan golongan I, II, dan III bagi pegawai yang dinilai berprestasi oleh tim independen. Selain itu dalam menegakkan disiplin Pegawai Negeri Sipil, pemerintah Daerah telah banyak menjatuhkan hukuman disiplin bagi aparat yang melalaikan tugas atau menyalahgunakan wewenang sesuai peraturan yang berlaku. Data PNS yang telah dijatuhi hukuman Disiplin di Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.9
JUMLAH PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DIJATUHI
HUKUMAN DISIPLIN DI KABUPATEN JEPARA

NO	JENIS HUKUMAN	TAHUN				JUMLAH
		2000	2001	2002	2003	
1.	Ringan	3	4	3	2	12
2.	Sedang	4	4	3	3	14
3.	Berat	2	2	1	3	8
	JUMLAH	9	10	7	8	34

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara, 2003

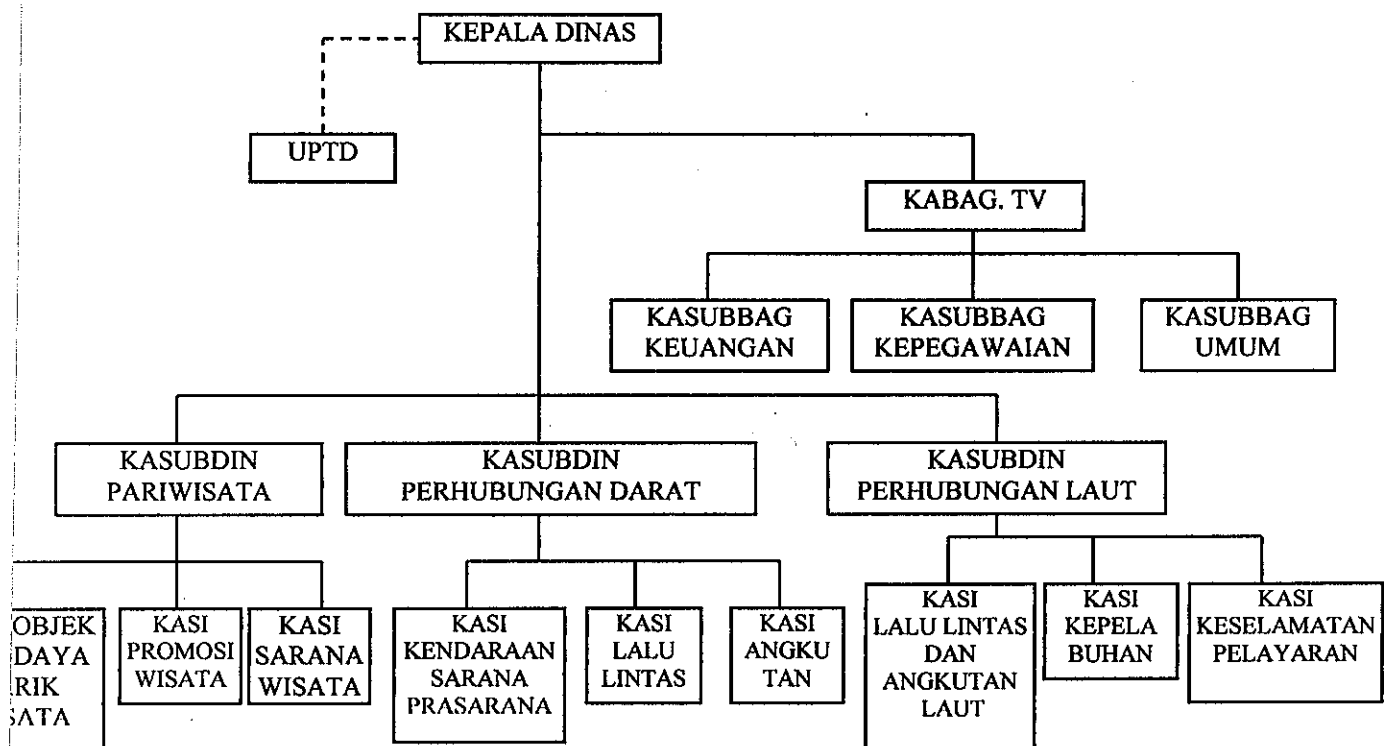
Dari Tabel IV.9 memperlihatkan bahwa jumlah aparat yang dijatuhi hukuman disiplin dari tahun 2000 sampai dengan 2003 cenderung konstan (tetap) pelanggaran ini berkisar pada masalah amoral, disiplin penyelewengan kekuasaan dan belum optimalnya pelaksanaan tugas dan fungsi. Khusus untuk Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, jumlah Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin relatif kecil selama 4 tahun dari tahun 2000 sampai dengan 2003 hanya ada 2 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin ringan dan sedang.

3. Susunan Organisasi Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten

Jepara.

Berdasarkan Perda Nomor 12 Tahun 2000, struktur organisasi Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara dapat digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR IV.5
STRUKTUR ORGANISASI DINAS PERHUBUNGAN DAN
PARIWISATA KABUPATEN JEPARA



Sumber : Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, 2003.

Dari struktur tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa Kepala Dinas membawahi 1 (satu) Kabag Tata Usaha, dan 3 (tiga) Kasubdin yaitu Kasubdin Pariwisata, Kasubdin Perhubungan Darat dan Kasubdin

Perhubungan Laut. Masing – masing Kasubdin/Kabag TU membawahi 3 (tiga) pejabat eselon IV (Kasubbag / Kasi) .

B. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Identifikasi Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini antara lain yang dilihat adalah tingkat usia pangkat/golongan ruang dan tingkat pendidikan. Untuk lebih jelasnya akan disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

TABEL IV.10
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN USIA

NO	TINGKAT USIA	FREKUENSI	%
1.	20 – 30 Tahun	2	6,66
2.	31 – 40 Tahun	13	43,33
3.	41 – 50 Tahun	15	50,00
4.	51 – 56 Tahun	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Identitas Responden Nomor 2

Dari Tabel IV.10 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yaitu 15 orang atau 50% adalah berusia 41–50 tahun, sementara 13 responden atau 43,33% adalah berusia 31– 40 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah PNS/ Aparat yang telah berpengalaman dalam pekerjaan pada instansi pemerintah.

TABEL IV. 11
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Laki-laki	25	83,33
2.	Perempuan	5	16,66
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Identitas Responden Nomor 2

Dari tabel IV di atas dapat diketahui bahwa 25 responden atau 83,33% adalah laki-laki, sedangkan 5 responden atau 16,66% adalah perempuan.

TABEL IV.12
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN
TINGKAT PENDIDIKAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	SLTP	1	3,33
2.	SLTA	14	46,66
3.	Diploma	3	10,00
4.	Sarjana (S-1)	10	33,33
5.	Magister (S-2)	2	6,66
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Identitas Responden Nomor 5

Dari Tabel IV.12 di atas menunjukkan bahwa 14 Responden atau 46,66% adalah berpendidikan SLTA, sementara 10 responden atau 33,33% adalah berpendidikan sarjana (S-1). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar PNS pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara berpendidikan SLTA.

2. Profesionalisme Aparatur Pemerintah Daerah

Sebagaimana dijelaskan pada bab terdahulu bahwa penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara profesionalisme aparatur dengan kemampuan, sikap dan motivasi aparat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada masing – masing indikator melalui jawaban responden. Dalam penelitian ini indikator profesionalisme Aparatur yaitu Responsivitas dan Inovasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.13
APARAT PERLU MENGETAHUI DAN MENCERMATI
KEBUTUHAN MASYARAKAT DALAM RANGKA
PELAKSANAAN TUGAS DAN FUNGSI ORGANISASI

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Perlu	25	83,33
2.	Cukup perlu	2	16,66
3.	Kurang perlu	-	-
4.	Tidak perlu	-	-
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Kuesioner No.1

Dari tabel IV.13 menunjukkan bahwa 25 responden atau 83,33% mengatakan bahwa aparat perlu mengetahui dan mencermati kebutuhan masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, sementara 5 responden atau 16,66% mengatakan bahwa aparat cukup perlu mengetahui kebutuhan masyarakat.

TABEL IV.14
PROGRAM KERJA YANG DIBUAT APARAT
MENGAKOMODASI SEMUA KEPENTINGAN YANG ADA
DALAM MASYARAKAT

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Selalu	11	36,66
2.	Sering	10	33,33
3.	Kadang-kadang	9	30,33
4.	Tidak mampu	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Kuesioner no.2

Dari tabel IV.14 menunjukkan bahwa 11 responden atau 36,66% mengatakan bahwa program kerja yang dibuat aparat selalu mengakomodasikan semua kepentingan yang ada dalam masyarakat, sementara 10 responden 33,33% mengatakan sering dan 9 responden

atau 30% mengatakan kadang – kadang. Berdasarkan pengamatan penulis pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara program kerja memang belum sepenuhnya mengakomodasikan semua kepentingan dalam masyarakat dan hanya dibuat mengejar target proyek.

TABEL IV.15
KEMAMPUAN APARAT MELAKSANAKAN PEKERJAAN
DENGAN BAIK SESUAI BEBAN TUGAS

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Selalu	6	20,00
2.	Sering	15	50,00
3.	Kadang-kadang	9	30,00
4.	Tidak mampu	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber: Kuesioner No.3

Dari tabel IV. 15 menunjukkan bahwa 15 responden atau 50% mengatakan bahwa aparat sering mampu melaksanakan pekerjaan / tugas dengan baik sesuai beban tugas yang diterima dan dihadapi, sementara 9 responden atau 30% mengatakan kadang – kadang dan 6 responden atau 20% mengatakan selalu mampu. Hal ini berarti bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara tidak selamanya mampu melaksanakan pekerjaan/tugas sesuai beban tugas.

TABEL IV. 16
APARAT MAMPU MENINGKATKAN MUTU/KUALITAS HASIL
KERJA SEHINGGA MEMUASKAN BAGI ORGANISASI DAN
MASYARAKAT

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Selalu	6	20,00
2.	Sering	13	43,33
3.	Kadang-kadang	10	33,33
4.	Tidak mampu	1	3,33
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Kuesioner No.4

Dari tabel IV.16 menunjukkan bahwa 13 responden atau 43,33% mengatakan bahwa aparat sering mampu meningkatkan mutu /kualitas hasil kerja sehingga memuaskan bagi organisasi dan masyarakat, sementara 10 responden atau 33,33% mengatakan kadang – kadang. Dari jawaban di atas dapat disimpulkan bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara relatif mampu meningkatkan mutu dan kualitas kerja.

TABEL IV.17
KEMAMPUAN APARAT MENGHADAPI BERBAGAI
PERUBAHAN (INTERNAL ORGANISASI, EXTERNAL DAN
PERKEMBANGAN TEKNOLOGI)

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Mampu	5	16,66
2.	Cukup mampu	12	40,00
3.	Kurang mampu	13	43,33
4.	Tidak mampu	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 5

Dari tabel IV.17 menunjukkan bahwa 13 responden atau 43,33% mengatakan bahwa aparat kurang mampu menghadapi

berbagai perubahan baik internal organisasi, eksternal dan perkembangan teknologi, sementara 12 responden atau 40% mengatakan cukup mampu dan 5 responden atau 16,66% mengatakan mampu. Berdasarkan penuturan Ir. KUSRIYATI, M.M. Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara bahwa PNS yang bisa mengoperasikan komputer hanya 30% dari semua PNS yang ada pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.

TABEL IV.18
TEROBOSAN BARU DALAM RANGKA MEMBERIKAN
PELAYANAN YANG TERBAIK

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Selalu	10	33,33
2.	Sering	10	33,33
3.	Kadang-kadang	10	33,33
4.	Tidak pernah	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Kuesioner No.6

Dari tabel IV.18 menunjukkan bahwa 30 responden memberikan jawaban dengan prosentase sama yaitu 10 responden mengatakan aparat selalu berusaha mencari terobosan baru, 10 responden mengatakan sering dan 10 responden mengatakan kadang – kadang. Hal ini menunjukkan bahwa ada upaya aparat / PNS Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara melakukan terobosan baru, meskipun belum semuanya.

TABEL IV.19
PELAKSANAAN TUGAS / PELAYANAN SESUAI DENGAN
STANDAR WAKTU (TEPAT WAKTU)

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Selalu	12	40,00
2.	Sering	16	53,33
3.	Kadang-kadang	2	6,66
4.	Tidak mampu	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 7

Dari tabel IV.19 menunjukkan bahwa 16 responden atau 53,33 % mengatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas / pelayanan sering sesuai dengan standar waktu (tepat waktu), sementara 12 responden atau 40% mengatakan kadang-kadang. Hal ini menunjukkan bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara mempunyai komitmen untuk melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan tepat waktu.

TABEL IV.20
KEMAMPUAN MERENCANAKAN PENGGALIAN
SUMBER DAYA SESUAI POTENSI

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Mampu	9	30,00
2.	Cukup mampu	17	56,66
3.	Kurang mampu	4	13,33
4.	Tidak mampu	0	0,00
	JUMLAH	30	100,00

Sumber: Kuesioner No. 8

Dari tabel IV.20 menunjukkan bahwa 17 responden atau 56,66% mengatakan bahwa aparat pemerintah daerah cukup mampu merencanakan penggalian sumber daya sesuai potensi yang tercermin

dalam berbagai peraturan daerah, sementara 9 responden atau 30% mengatakan mampu dan 4 responden atau 13,33% mengatakan kurang mampu. Hal ini menunjukkan bahwa dengan bekal pengetahuan dan ketrampilan aparat serta pengalaman dalam bidang pekerjaan maka aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara ada kemampuan merencanakan penggalan sumber daya sesuai potensi meskipun kemampuan itu tingkatannya berbeda-beda.

TABEL IV – 21
EVALUASI PELAKSANAAN PEKERJAAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	10	33,33
2	Sering	12	40,00
3	Kadang-kadang	8	26,66
4	Tidak pernah	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner no. 9

Dari tabel IV.21 menunjukkan bahwa 12 responden atau 40% mengatakan bahwa aparat sering memperhatikan tahap evaluasi, sementara 10 responden atau 33,33 % mengatakan selalu dan 8 responden atau 26,66% mengatakan kadang-kadang. Hal ini berarti bahwa tahap evaluasi suatu kegiatan telah dilaksanakan sesuai prosedur, sebagai bahan perencanaan dimasa yang akan datang.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu aktifitas perilaku pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahan melalui proses komunikasi

(informasi) agar bawahan dapat diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini akan memunculkan indikator-indikator antara lain pengaruh, informasi dan pengambilan keputusan. untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

TABEL IV. 22
TEROBOSAN - TEROBOSAN BARU YANG DILAKUKAN
PEMIMPIN DALAM PELAKSANAAN TUGAS

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	5	16,66
2	Sering	10	33,33
3	Kadang-kadang	12	40,00
4	Tidak pernah	3	10,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner no.10

Dari tabel IV.22 menunjukkan bahwa 12 responden atau 40% mengatakan bahwa pemimpin kadang-kadang melakukan terobosan-terobosan baru dalam penyelesaian tugas di kantor, sementara 10 responden atau 33,33% mengatakan sering dan 5 responden atau 16,66% mengatakan selalu. Ini berarti bahwa pemimpin belum sepenuhnya melaksanakan terobosan-terobosan baru dalam pelaksanaan tugas.

TABEL IV.23
KETELADANAN PEMIMPIN DALAM PELAKSANAAN TATA
TERTIB/PERATURAN PERUNDANGAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	15	50,00
2	Sering	9	30,00
3	Kadang-kadang	5	16,66
4	Tidak pernah	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 11

Dari tabel IV.23 menunjukkan bahwa 15 responden atau 50% mengatakan bahwa pemimpin selalu memberikan keteladanan atau contoh dalam pelaksanaan tata tertib dan peraturan perundangan yang berlaku, sementara 9 responden atau 30% mengatakan sering dan 5 responden atau 16,66% mengatakan kadang-kadang. Ini berarti bahwa jajaran pimpinan mulai dari kepala dinas sampai dengan kepala seksi sudah memberikan contoh keteladanan bagi para staf.

TABEL IV.24
PERILAKU PEMIMPIN DALAM PELAKSANAAN
TUGAS DI KANTOR

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Baik	11	36,66
2	Cukup baik	19	63,33
3	Kurang baik	0	0,00
4	Tidak setuju	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner no.12

Dari tabel IV.24 menunjukkan bahwa 19 responden atau 63,33% mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas di kantor adalah cukup baik, sementara 11 responden atau 36,66% mengatakan baik. Hal ini berarti bahwa secara umum perilaku pimpinan pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara adalah baik.

TABEL IV.25
KEWIBAWAAN PIMPINAN DAPAT MENUMBUHKAN RASA
HORMAT, SEGAN DARI PEGAWAI SEHINGGA
MUDAH DIGERAKKAN DAN DIARAHKAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Setuju	20	66,66
2	Cukup setuju	7	23,33
3	Kurang setuju	1	3,33
4	Tidak setuju	2	6,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No.13

Dari tabel IV.25 menunjukkan bahwa 20 responden atau 66,66% mengatakan bahwa setuju bahwa pemimpin yang mempunyai wibawa ditempat kerja akan menumbuhkan rasa hormat dan segan dari pegawai sehingga dapat membuat pegawai mudah digerakkan dan diarahkan, sementara 7 responden atau 23,33% mengatakan cukup setuju dan 3 responden atau 10% mengatakan kurang setuju.

TABEL IV.26
MASALAH/PEKERJAAN YANG TIDAK BISA DISELESAIKAN
BAWAHAN AKAN MUDAH DAN CEPAT
DISELESAIKAN PIMPINAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	1	3,33
2	Sering	10	33,33
3	Kadang-kadang	15	50,00
4	Tidak pernah	4	13,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 14

Dari tabel IV.26 menunjukkan bahwa 15 responden atau 50% mengatakan bahwa setiap masalah atau pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh pegawai kadang-kadang mudah dan cepat diselesaikan

oleh pimpinan, sementara 10 responden atau 33,33% mengatakan sering dan 4 responden atau 13,33% mengatakan tidak pernah. Ini berarti bahwa pimpinan relatif dapat menyelesaikan masalah /pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.

TABEL IV.27
PENYAMPAIAN PESAN/BERITA DISAMPAIKAN SECARA
LANGSUNG OLEH PIMPINAN KEPADA BAWAHAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Efektif	11	36,66
2	Cukup efektif	17	56,66
3	Kurang efektif	2	6,66
4	Tidak efektif	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 15

Dari tabel IV.27 menunjukkan bahwa 17 responden atau 56,66% mengatakan bahwa pesan atau berita yang disampaikan pimpinan cukup efektif dilakukan secara langsung supaya tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, sementara 11 responden atau 36,66 % mengatakan efektif.

TABEL IV. 28
PEMIMPIN MENGINFORMASIKAN
TERLEBIH DAHULU KEPADA STAF TENTANG
RENCANA KERJA ORGANISASI

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	7	23,33
2	Sering	9	30,00
3	Kadang-kadang	12	40,00
4	Tidak pernah	2	6,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 16

Dari tabel IV.28 menunjukkan bahwa 12 responden atau 40% mengatakan bahwa pemimpin kadang-kadang menginformasikan terlebih dahulu kepada staf tentang rencana kerja organisasi, sementara 9 responden atau 30% mengatakan sering dan 7 responden atau 23,33% mengatakan selalu. Hal ini berarti bahwa jajaran pimpinan Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara telah menginformasikan pada staf tentang rencana kerja organisasi, hanya saja tidak semua rencana kerja di informasikan pada staf.

TABEL IV.29
PESAN/BERITA DARI PIMPINAN KEPADA BAWAHAN
DISAMPAIKAN MELALUI SURAT, TELEPON,
AUDIO VISUAL DLL.

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Membantu	12	40,00
2	Cukup membantu	18	60,00
3	Kurang membantu	0	0,00
4	Tidak membantu	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No.17

Dari tabel IV. 29 menunjukkan bahwa 18 responden atau 60% mengatakan bahwa pesan atau berita yang disampaikan oleh pimpinan kepada bawahan melalui surat, telepon, audio visual dan lain – lain cukup membantu dalam pelaksanaan tugas, sementara 12 responden atau 40% mengatakan membantu. Hal ini berarti bahwa pesan yang disampaikan pimpinan kepada bawahan melalui media apa saja dapat di pergunakan dalam rangka pelaksanaan tugas.

TABEL IV. 30
PENYAMPAIAN INFORMASI (PESAN/BERITA)
SECARA TIDAK LANGSUNG KEPADA PARA PEGAWAI

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Baik	4	13,33
2.	Cukup baik	18	60,00
3.	Kurang baik	5	16,66
4.	Tidak baik	3	10,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 18

Dari tabel IV. 30 menunjukkan bahwa 18 responden atau 60 % mengatakan bahwa penyampaian informasi (pesan atau berita) secara tidak langsung kepada para pegawai adalah cukup baik, sementara 5 responden atau 16,66 % mengatakan kurang baik dan 4 responden atau 13,33% mengatakan baik. Hal ini berarti penyampaian pesan seyogyanya adalah secara langsung, tapi kalau tidak memungkinkan dapat dilakukan secara tidak langsung, yang penting informasi yang disampaikan dapat dimengerti oleh bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas.

TABEL IV.31
PENGAMBILAN KEPUTUSAN OLEH PIMPINAN
MENGIKUTSERTAKAN PENDAPAT DARI BAWAHAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	5	16,66
2	Sering	12	40,00
3	Kadang-kadang	11	36,66
4	Tidak pernah	2	6,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 19

Dari tabel IV. 31 menunjukkan bahwa 12 responden atau 40% mengatakan bahwa setiap kali pemimpin mengambil keputusan sering

mengikutsertakan atau meminta pendapat dari bawahan, sementara 11 responden atau 36,66% mengatakan kadang-kadang dan 5 responden atau 16,66% mengatakan selalu. Hal ini berarti bahwa pengambilan keputusan oleh pimpinan belum sepenuhnya mengikut sertakan pendapat bawahan.

TABEL IV.32
MASUKAN-MASUKAN YANG DISAMPAIKAN BAWAHAN
KEPADA PIMPINAN DI DALAM PROSES
PENGAMBILAN KEPUTUSAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Dapat diterima	7	23,33
2	Cukup dapat diterima	17	56,66
3	Kurang dapat diterima	5	16,66
4	Tidak dapat diterima	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 20

Dari tabel IV.32 menunjukkan bahwa 17 responden atau 56,66% mengatakan bahwa masukan-masukan yang disampaikan bawahan cukup dapat diterima oleh pimpinan di dalam proses pengambilan keputusan, sementara 7 responden atau 23,33% mengatakan dapat diterima dan 5 responden atau 16,66% mengatakan kurang dapat diterima. Hal ini berarti bahwa masukan-masukan dari staf pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara relatif dapat diterima jajaran pimpinan dalam proses pengambilan keputusan, meskipun tidak semuanya.

TABEL IV.33
PENGABILAN KEPUTUSAN OLEH PIMPINAN
MEMPERHATIKAN KEPENTINGAN DARI
PEGAWAI BAWAHAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	7	23,33
2	Sering	12	40,00
3	Kadang-kadang	10	33,33
4	Tidak pernah	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 21

Dari tabel IV. 33 menunjukkan bahwa 12 responden atau 40% mengatakan bahwa setiap kali pemimpin mengambil keputusan sering memperhatikan kepentingan dari pegawai bawahannya, sementara 10 responden atau 33,33% mengatakan kadang-kadang dan 7 responden atau 23,33% mengatakan selalu. Hal ini berarti bahwa pengambilan keputusan oleh pimpinan adalah memperhatikan kepentingan umum termasuk kepentingan pegawai bawahan.

TABEL IV. 34
KEIKUTSERTAAN BAWAHAN UNTUK MEMBANTU
PIMPINAN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Efektif	6	20,00
2	Cukup efektif	19	63,33
3	Kurang efektif	4	13,33
4	Tidak efektif	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 22

Dari tabel IV. 34 menunjukkan bahwa 19 responden atau 63,33% mengatakan bahwa keikutsertaan bawahan untuk membantu pimpinan dalam proses pengambilan keputusan adalah cukup efektif, sementara 6

responden atau 20,00 % mengatakan efektif dan 4 responden atau 13,33% mengatakan kurang efektif. Hal ini berarti bahwa peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan sangat diperlukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

4. Sikap

Sikap adalah tindakan kecenderungan merespon yang sifatnya positif atau negatif terhadap suatu objek yang sifatnya konsisten. Dalam penelitian ini variabel sikap diukur dengan indikator-indikator antara lain tingkat intensitas aparat, tingkat spontanitas aparat dan tingkat konsistensi aparat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut :

TABEL IV. 35
APARAT TANGGAP DAN SIAP DALAM MENYELESAIKAN
PEKERJAAN YANG DIBEBAHKAN KEPADANYA

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	13	43,33
2	Sering	12	40,00
3	Kadang-kadang	5	16,66
4	Tidak pernah	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 23

Dari tabel IV.34 menunjukkan bahwa 13 responden atau 43,33% mengatakan bahwa aparat selalu tanggap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sementara 12 responden atau 40% mengatakan sering dan 5 responden atau 16,66% mengatakan kadang-kadang. Hal ini berarti bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata

Kabupaten Jepara telah tanggap dan siap dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan baik yang bersifat rutin maupun insidental

TABEL IV. 36
APARAT BERUSAHA MEMAHAMI PERATURAN
PERUNDANGAN DAN PETUNJUK TEKNIS UNTUK
PENINGKATAN KINERJA

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	18	60,00
2	Sering	6	20,00
3	Kadang-kadang	5	16,66
4	Tidak pernah	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 24

Dari tabel IV. 36 menunjukkan bahwa 18 responden atau 60% mengatakan bahwa para pegawai/aparat selalu berusaha memahami peraturan perundang-undangan dan petunjuk teknis lainnya dalam rangka peningkatan kinerja, sementara 6 responden atau 20% mengatakan sering dan 5 responden atau 16,66% mengatakan kadang-kadang. Hal ini berarti bahwa dalam rangka peningkatan kinerja, ada kemauan dari aparat untuk berusaha memahami aturan-aturan, norma-norma yang berlaku di masyarakat, meskipun belum semua aparat melakukannya.

TABEL IV. 37
DALAM RANGKA TERTIB DISIPLIN,
PARA PNS BERUSAHA MEMATUHI JAM KERJA

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	18	60,00
2	Sering	9	30,00
3	Kadang-kadang	3	10,00
4	Tidak pernah	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 25

Dari tabel IV. 37 menunjukkan bahwa 18 responden atau 60% mengatakan bahwa dalam rangka tertib disiplin para Pegawai Negeri Sipil selalu mematuhi jam kerja yang telah ditentukan, yaitu jam 07.00 s/d 14.00 wib, sementara 9 responden atau 10% mengatakan kadang-kadang. Berdasarkan pengamatan secara langsung penulis, semua karyawan mengikuti apel pagi dan siang yang dipandu Kepala Dinas sekaligus digunakan untuk koordinasi pelaksanaan tugas sesama pegawai.

TABEL IV. 38
KEMAMPUAN APARAT UTUK MENYELESAIKAN SUATU
SECARA CEPAT (TIDAK BERBELIT-BELIT/TEPAT WAKTU)

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1.	Selalu	16	53,33
2	Sering	8	26,66
3	Kadang-kadang	6	20,00
4	Tidak pernah	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 26

Berdasarkan tabel IV. 38 dapat diketahui bahwa 16 responden atau 53,33% mengatakan bahwa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, aparat selalu mampu secara cepat dalam penyelesaian suatu pelayanan (tidak berbelit – belit dan tepat waktu), sementara 8 responden atau 26,66% mengatakan sering dan 6 responden atau 20% mengatakan kadang-kadang.

TABEL IV. 39
LINGKUNGAN ATAU SUASANA KERJA YANG BAIK
MEMPENGARUHI KEPUASAN APARAT DALAM
PELAKSANAAN TUGAS

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Setuju	23	76,66
2	Cukup setuju	7	23,33
3	Kurang setuju	0	0,0
4	Tidak setuju	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 27

Dari tabel IV. 39 menunjukkan bahwa 23 responden atau 76,66 mengatakan setuju bahwa lingkungan / suasana kerja yang baik mempengaruhi kepuasan aparat / pegawai dalam pelaksanaan tugas, sementara 7 responden atau 23,33% mengatakan cukup setuju. Hal ini berarti bahwa kepuasan aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara dalam pelaksanaan tugas, salah satunya disebabkan lingkungan atau suasana kerja yang mendukung.

TABEL IV. 40
KONSISTENSI APARAT DALAM PELAKSANAAN TUGAS
PEKERJAAN YANG DIKATEGORIKAN “TUGAS KERING”

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Konsisten	15	50,00
2	Cukup konsisten	12	40,00
3	Kurang konsisten	3	10,00
4	Tidak konsisten	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 28

Berdasarkan tabel IV. 40 dapat diketahui bahwa 15 responden atau 50% mengatakan bahwa dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dikategorikan “Tugas Kering”, aparat konsisten untuk melaksanakannya,

sementara 12 responden atau 40% mengatakan cukup konsisten dan 3 responden atau 10% mengatakan kurang konsisten. Hal ini berarti bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara sebagian besar tetap konsisten untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan meskipun pekerjaan yang dilaksanakannya dikategorikan “Tugas Kering”.

TABEL IV. 41
NORMA-NORMA/ATURAN YANG BAIK DALAM
PELAKSANAAN PEKERJAAN DILESTARIKAN OLEH APARAT
DEMI KEBERLANGSUNGAN KEGIATAN ORGANISASI
DIMASA MENDATANG

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	17	56,66
2	Sering	9	30,00
3	Kadang-kadang	4	13,33
4	Tidak pernah	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 29

Dari tabel IV.41 menunjukkan bahwa 17 responden atau 56,66% mengatakan bahwa norma-norma atau aturan yang baik dalam pelaksanaan suatu pekerjaan selalu dilestarikan oleh aparat demi keberlangsungan kegiatan organisasi di masa mendatang, sementara 9 responden atau 30% mengatakan sering dan 4 responden atau 13,33% mengatakan kadang-kadang. Ini berarti bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara secara umum telah melestarikan norma-norma demi keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang.

5. Motivasi Aparat.

Motivasi merupakan dorongan yang timbul baik secara internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku yang ditampilkan seseorang. Variabel motivasi dalam penelitian ini oleh penulis dijabarkan dalam beberapa indikator diantaranya motif, insentif dan pengharapan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel-tabel sebagai berikut:

TABEL IV. 42
PENGHASILAN APARAT (GAJI, TUNJANGAN DAN LAIN-
LAIN) DAPAT MENCUKUPI DAN MENGATASI KEBUTUHAN
APARAT

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Dapat	4	13,33
2	Cukup dapat	16	53,33
3	Kurang dapat	9	30,00
4	Tidak dapat	1	3,333
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner IV. 30

Dari tabel IV. 42 menunjukkan bahwa 16 responden atau 53,33% menunjukkan bahwa penghasilan aparat seperti gaji, tunjangan, honorarium dan lain-lain cukup dapat mencukupi dan mengatasi kebutuhan aparat, sementara 9 responden atau 30% mengatakan kurang dapat. Hal ini berarti bahwa penghasilan yang diterima aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara sebagian besar cukup dapat mencukupi dan mengatasi kebutuhan aparat.

TABEL IV.43
DINAS/UNIT KERJA MEMPERHATIKAN DAN MEMBERIKAN
SANTUNAN KECELAKAAN, PELAYANAN ASKES YANG
MEMUASKAN APARAT SESUAI KETENTUAN.

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	6	20,00
2	Sering	8	26,66
3	Kadang-kadang	15	50,00
4	Tidak pernah	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 31

Dari tabel IV. 43 menunjukkan bahwa 15 responden atau 50% mengatakan bahwa unit kerja hanya kadang-kadang saja memperhatikan dan memberikan santunan sesuai hak dan prosedur yang ditetapkan, sementara 8 responden atau 26,66% mengatakan sering memperhatikan dan 6 responden atau 20% mengatakan selalu memperhatikan. Hal ini berarti bahwa Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara belum memberikan pelayanan secara maksimal kepada para pegawai berkaitan dengan hal-hal yang seyogyanya di terima pegawai yang bersangkutan.

TABEL IV. 44
APARAT DIBERIKAN KESEMPATAN YANG SAMA DAN
DILIBATKAN DALAM BERBAGAI KEGIATAN INFORMAL

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	5	16,66
2	Sering	9	30,00
3	Kadang-kadang	11	36,66
4	Tidak pernah	5	16,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 32

Berdasarkan tabel IV. 44 diketahui bahwa 11 responden atau 36,66% mengatakan bahwa dalam kegiatan-kegiatan atau kepengurusan

organisasi formal seperti KORPRI dan keterlibatan dalam organisasi informal seperti olah raga, musik atau diundang dalam acara perjamuan dan lain-lain aparat kadang-kadang diberi kesempatan yang sama dan dilibatkan , sementara 9 responden atau 30% mengatakan sering dilibatkan. Hal ini berarti bahwa peran serta pegawai aparat dalam kegiatan-kegiatan di luar kedinasan masih perlu ditingkatkan dalam rangka pemerataan.

TABEL IV. 45
PEMBERIAN PENGHARGAAN KEPADA PEGAWAI YANG
BERPRESTASI/BERHASIL DALAM PELAKSANAAN
TUGAS/PEKERJAAN

NO	JAWABAN	FREKWENSI	%
1	Selalu	2	6,66
2	Sering	4	13,33
3	Kadang-kadang	18	60,00
4	Tidak pernah	6	20,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 33

Dari tabel IV. 45 menunjukkan bahwa 18 responden atau 60% mengatakan bahwa aparat yang berprestasi atau berhasil dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan hanya kadang-kadang saja diberikan penghargaan atas jasanya, sementara 6 responden atau 20% mengatakan tidak pernah diberikan penghargaan. Pemberian penghargaan kepada para pegawai berprestasi adalah sangat perlu dalam rangka merangsang para pegawai lain untuk meningkatkan prestasinya. Prinsip "*Reward and*

Punishmen” diperlukan dalam organisasi baik pemerintah maupun organisasi swasta.

TABEL IV. 46
APARAT YANG SUKSES DALAM MELAKSANAKAN TUGAS
MENDAPAT PERHATIAN DARI PEMDA ATAU PIMPINAN
DENGAN MENDAPATKAN UANG ATAU FASILITAS (BONUS)

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	2	6,66
2	Sering	4	13,33
3	Kadang-kadang	13	43,33
4	Tidak pernah	11	36,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 34

Berdasarkan tabel IV. 46 dapat diketahui bahwa 13 responden atau 43,33% mengatakan bahwa aparat yang sukses dalam melaksanakan tugas kadang-kadang mendapat perhatian dari Pemda atau pimpinan dengan mendapat uang atau fasilitas (Bonus), sementara 11 responden atau 36,66% mengatakan tidak pernah mendapat dan 4 responden atau 6,66% mengatakan sering mendapat. Berdasarkan pengamatan penulis pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, pemberian penghargaan dalam bentuk uang bagi PNS yang berprestasi secara umum memang belum dilaksanakan, hanya secara insidental pernah diberikan kepada para pegawai karena prestasi yang luar biasa.

TABEL IV. 47
PENYEDIAAN FASILITAS KERJA DAN KONDISI KERJA YANG
MENDUKUNG PELAKSANAAN TUGAS

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Memadai	3	10,00
2	Cukup memadai	13	43,33
3	Kurang memadai	12	40,00
4	Tidak memadai	2	6,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 35

Dari tabel IV. 46 menunjukkan bahwa 13 responden atau 43,33% mengatakan bahwa fasilitas kerja yang disiapkan dan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas cukup memadai sesuai beban kerja yang dihadapi, sementara 12 responden atau 40% mengatakan kurang memadai dibandingkan beban kerja yang dihadapi ini berarti bahwa Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara perlu menyediakan atau menambah berbagai fasilitas kerja yang masih kurang serta menciptakan kondisi kerja kondusif dan dinamis agar pelaksanaan tugas lebih berdaya guna dan berhasil guna.

TABEL IV. 48
HUBUNGAN KERJA ANTAR KARYAWAN

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Baik	10	33,33
2	Cukup baik	20	66,66
3	Kurang baik	0	0,00
4	Tidak baik	0	0,00
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 36

Berdasarkan tabel IV.47 diketahui bahwa 20 responden atau 66,66% mengatakan bahwa hubungan kerja antar karyawan (antara pimpinan

dengan bawahan atau sesama pegawai) adalah cukup baik, sementara 10 responden atau 33,33% mengatakan baik. Hal ini berarti bahwa aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara menjalin hubungan kerja yang baik, saling membantu dan tidak saling menjatuhkan antar pegawai.

TABEL IV. 49
GAJI PEGAWAI DIBANDINGKAN DENGAN KENAIKAN
HARGA BARANG DI PASAR

NO	JAWABAN	FREKWENSI	%
1	Memadai	1	3,33
2	Cukup memadai	6	20,00
3	Kurang memadai	16	53,33
4	Tidak memadai	7	23,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 37

Dari tabel IV. 49 menunjukkan bahwa 16 responden atau 53,33% mengatakan bahwa gaji yang diterima pegawai kurang memadai apabila dibandingkan dengan kenaikan harga barang di pasaran, sementara 7 responden atau 23,33% mengatakan tidak memadai dan 6 responden atau 20% mengatakan cukup memadai.

TABEL IV. 50
PELAYANAN DI BIDANGKEPEGAWAIAN SEPerti
KENAIKAN PANGKAT, PROMOSI JABATAN
DAN LAIN-LAIN BAGI APARAT

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Memuaskan	6	20,00
2	Cukup memuaskan	19	63,33
3	Kurang memuaskan	4	13,33
4	Tidak memuaskan	1	3,33
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 38

Berdasarkan tabel IV. 50 diketahui bahwa 19 responden atau 63,33% mengatakan bahwa pelayanan di bidang kepegawaian seperti kenaikan pangkat, promosi jabatan dan lain-lain bagi aparat cukup memuaskan dan 4 responden atau 13,33% mengatakan kurang memuaskan, hal ini berarti bahwa secara umum pelayanan di bidang kepegawaian sudah baik.

TABEL IV. 51
PEMERINTAH DAERAH (DINAS/INTANSI) MEMBERIKAN
PENGAKUAN/PENGHARGAAN KEPADA APARAT YANG
SUKSES MENJALANKAN TUGAS.

NO	JAWABAN	FREKUENSI	%
1	Selalu	6	20,00
2	Sering	8	26,66
3	Kadang-kadang	11	36,66
4	Tidak pernah	5	16,66
	Jumlah	30	100,00

Sumber : Kuesioner No. 39

Dari tabel IV.51 menunjukkan bahwa 11 responden atau 36,66% mengatakan bahwa Pemerintah Daerah (dinas/instansi) kadang-kadang memberikan pengakuan/penghargaan kepada aparat yang sukses dalam menjalankan tugas, sementara 8 responden atau 26,66% mengatakan sering dan 6 responden atau 20% mengatakan selalu. Hal ini berarti bahwa penghargaan kepada pegawai yang sukses/berprestasi oleh Pemerintah Daerah hanya diberikan kepada pegawai yang mempunyai prestasi luar biasa, sedangkan pegawai yang berprestasi biasa diserahkan pada dinas/instansi untuk memberikan penghargaan.

C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

1. Kategori Variabel Penelitian

Dalam rangka menguji hipotesa-hipotesa dalam penelitian ini, maka perlu dilakukan pengklasifikasian pada tiap-tiap variabel, variabel yang dimaksud adalah variabel profesionalisme aparatur (Y), variabel kepemimpinan (X_1), variabel sikap (X_2) dan variabel motivasi (X_3). Klasifikasi ini didasarkan pada penjumlahan skor-skor yang mewakili masing-masing variabel.

a. Kategori variabel profesionalisme aparatur.

TABEL IV. 52
TOTAL SKOR VARIABEL PROFESIONALISME APARATUR

TOTAL SKOR	FREKUENSI	%
22	1	3,3
23	5	16,7
24	2	6,7
25	2	6,7
26	1	3,3
27	1	3,3
28	4	13,3
29	5	16,7
30	2	6,7
31	1	3,3
32	2	6,7
33	1	3,3
34	3	10,0
TOTAL	30	100,0

Sumber : penjumlahan K1 s/d K9

Dari hasil penjumlahan masing-masing kuesioner dalam satu variabel yang akan diteliti, dapat diketahui bahwa Variabel Profesionalisme Aparatur yang merupakan variabel Dependen

(terpengaruh) menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah 29 (16,7 %), sementara skor tertinggi adalah 34 (10,0 %) dan skor terendah yaitu 22 (3,3 %). Hasil ini memberikan gambaran bahwa profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara memiliki distribusi yang normal. Skor-skor di atas kemudian dikategorisasi menjadi 4 kelompok dengan menggunakan rumus nilai tertinggi dikurangi nilai terendah dan dibagi menjadi 4 karena dalam penulisan ini variabel dikategorikan menjadi 4 bagian dengan jarak yang sama. Hal ini bisa dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL IV. 53
KATEGORI VARIABEL PROFESIONALISME APARATUR

KATEGORI	SKOR (interfal)	FREKUENSI	PERSENTASI
Tidak mampu	9 – 17	0	0,00
Kurang mampu	18 – 24	8	26,66
Cukup mampu	25 – 31	16	53,33
Mampu	>31	6	20,00
Total	-	30	100,00

Sumber : diolah dari tabel 52

Data pada tabel IV. 47 menunjukkan bahwa 16 responden atau 53,33 % mengatakan bahwa profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara adalah cukup mampu, sementara 8 responden atau 26,66 % mengatakan bahwa profesionalisme Aparatur adalah kurang mampu dan 6 responden atau 20 % mengatakan mampu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum profesionalisme Aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata

Kabupaten Jepara perlu ditingkatkan kemampuannya melalui berbagai pendidikan dan pelatihan (Diklat).

b. Kategori Variabel Kepemimpinan.

TABEL IV. 54
TOTAL SKOR VARIABEL KEPEMIMPINAN

TOTAL SKOR	FREKUENSI	%
30	1	3,3
32	2	6,7
34	1	3,3
35	3	10,0
36	3	10,0
37	3	10,0
38	3	10,0
39	3	10,0
40	3	10,0
41	1	3,3
42	1	3,3
43	1	3,3
44	2	6,7
45	1	3,3
46	1	3,3
50	1	3,3
Total	30	100,0

Sumber :penjumlahan K10 s/d K22

Dari hasil penjumlahan terhadap Variabel Kepemimpinan yang merupakan variabel independen menunjukkan bahwa skor terbanyak adalah 3 (10,0 %). Sementara skor tertinggi adalah 50 (3,3 %) dan skor terendah adalah 30 (3,3 %). Data penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam penelitian ini mempunyai distribusi yang normal. Skor-skor diatas kemudian dilakukan kategori menjadi 4 bagian dengan jarak yang sama. Hal ini bisa dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV. 55
KATEGORI VARIABEL KEPEMIMPINAN

KATEGORI	SKOR (INTERVAL)	FRAKUENSI	PRESENTASI
Tidak baik	13 – 25	0	0,00
Kurang baik	26 – 36	10	33,33
Cukup baik	37 – 47	19	63,33
Baik	> 47	1	3,33
Total	-	30	100,00

Sumber : diolah dari tabel 54

Memperhatikan data diatas ada 19 responden atau 63,33 % yang berpendapat bahwa kepemimpinan pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara cukup baik, sementara 10 responden atau 33,33 % berpendapat bahwa kepemimpinan pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara adalah kurang baik.

c. Kategori Variabel Sikap

TABEL IV. 56
TOTAL SKOR VARIABEL SIKAP

TOTAL SKOR	FREKKUENSI	%
18	1	3,3
19	3	10,0
20	1	3,3
21	1	3,3
22	3	10,0
23	2	6,7
24	3	10,0
25	4	13,3
26	5	16,7
27	4	13,3
28	3	10,0
Total	30	100,00

Sumber : Penjumlahan K 23 s/d K 29

Hasil penjumlahan pada variabel sikap menunjukkan skor terbanyak adalah 26 (16,7 %), sementara skor tertinggi adalah 28 (10,0 %) dan skor terendah adalah 18 (3,3 %). Data penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sikap dalam penelitian ini mempunyai distribusi yang normal. Skor-skor di atas kemudian dilakukan kategori menjadi 4 (empat) bagian dengan jarak yang sama. Hal ini bisa dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.57
KATEGORI VARIABEL SIKAP

KATEGORI	SKOR (INTERVAL)	FREKUENSI	%
Tidak baik	7 – 13	0	0,00
Kurang baik	14 – 18	1	3,33
Cukup baik	19 – 23	8	26,66
Baik	>23	21	70,00
Total	-	30	100,00

Sumber : diolah dari tabel 56

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa 21 responden atau 70,00 % menyatakan bahwa sikap aparat Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara adalah baik, sementara 8 responden menyatakan bahwa sikap aparat cukup baik dan 1 responden atau 3,33 % menyatakan kurang baik. Kondisi demikian dapat disimpulkan bahwa sikap aparat berkaitan dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara adalah baik.

d. Kategori Variabel Motivasi.

TABEL IV.58
TOTAL SKOR VARIABEL MOTIVASI

TOTAL SKOR	FREKUENSI	%
18	2	6,7
20	1	3,3
21	1	3,3
22	6	20,0
23	1	3,3
24	2	6,7
25	8	26,7
26	1	3,3
28	1	3,3
29	1	3,3
30	2	6,7
31	1	3,3
32	2	6,7
36	1	3,3
Total	30	100,0

Sumber : Penjumlahan K 30 s/d K 39

Hasil penjumlahan pada variabel terakhir yaitu variabel motivasi, skor yang terbanyak adalah 25 (26,7 %), sementara skor yang tertinggi adalah 36 (33 %) dan skor yang terendah adalah 18 (6,7 %). Hal ini memberikan gambaran bahwa motivasi aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara memiliki distribusi yang normal. Skor-skor di atas kemudian dikategorikan menjadi 4 kelompok dengan menggunakan rumus yang sama yaitu nilai tertinggi dikurangi nilai terendah, selanjutnya angka lalu dibagi 4. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV.59
KATEGORI VARIABEL MOTIVASI

KATEGORI	SKOR (INTERVAL)	FREKUENSI	%
Tidak baik	10 – 19	2	6,66
Kurang baik	20 – 27	18	60,00
Cukup baik	28 – 35	9	30,00
Baik	> 35	1	3,33
Total	-	30	100,00

Sumber : diolah dari tabel 58

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa 18 responden atau 60 % mengatakan bahwa motivasi aparat pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara masih dikategorikan kurang baik. Sementara 9 responden atau 30 % menyatakan bahwa motivasi aparat baik. Hal ini menggambarkan bahwa pemberian insentif bagi aparat dalam bentuk pemberian tunjangan bagi aparat belum diberikan secara maksimal oleh Dinas maupun Pemerintah Daerah.

D. UJI HIPOTESIS

a. Hubungan Variabel kepemimpinan (X_1) dengan Profesionalisme

Aparat (Y)

Hasil tabulasi silang antara Variabel Kepemimpinan dengan Variabel Profesionalisme Aparatur menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif di mana semakin tinggi tingkat kepemimpinan maka akan semakin tinggi pula tingkat Profesionalisme Aparatur. Hal ini bisa dilihat pada tabel sebagai berikut :

TABEL IV.60
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL KEPEMIMPINAN
DENGAN VARIABEL PROFESIONALISME APARATUR

			Kepemimpinan			TOTAL
			2.00	3.00	4.00	
Profesionalisme	2.00	% Count	5	3		8
		%within kepemimpinan	50,0 %	15,8 %		26,7 %
	3.00	Count	5	11		16
		% within kepemimpinan	50,0 %	57,9 %		53,3 %
	4.00	Count		5	1	
		% within kepemimpinan		26,3 %	100 %	20 %
Total		Count	10	19	1	30
		% within kepemimpinan	100 %	100 %	100 %	100 %

Sumber : Variabel kepemimpinan dengan variabel profesionalisme

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui, apabila variabel kepemimpinan cukup baik, terdapat 57,9 % yang menyatakan tingkat profesionalisme aparatur cukup baik pula, variabel kepemimpinan baik, terdapat 26,3 % yang menyatakan tingkat profesionalisme baik.

Hasil uji statistik hubungan antara kepemimpinan dengan profesionalisme aparatur menunjukkan bahwa koefisien Rank Spearman's antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 2,992 dan apabila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95 % maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan dengan harga tabel ($2,002 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ada

hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dengan profesionalisme aparatur. Ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL IV. 61
UJI KORELASI RANK SPEARMAN ANTARA
KEPEMIMPINAN DENGAN PROFESIONALISME APARATUR

		Value	Asymp.std Error (a)	Approx T (b)	Approx Sig
Ordinal By Ordinal	Spearman Corelation	,492	,133	2,992	,006
N of valid cases		30			

b. Hubungan antara Variabel sikap (X_2) dengan Profesionalisme Aparatur (Y)

Hasil tabulasi silang antara variabel sikap dengan variabel profesionalisme aparatur menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif dimana semakin baik sikap aparatur maka akan semakin baik profesionalisme aparatur. Hal ini tercermin, dimana variabel sikap cukup baik, terdapat 60 % yang menyatakan bahwa profesionalisme paratur cukup baik. Variabel sikap baik, terdapat 26,3 % yang menyatakan bahwa profesionalisme aparatur baik pula. Hasil ini menggambarkan

bahwa ada kecenderungan hubungan antara sikap dengan profesionalisme aparatur. Hasil tabel silang secara rinci dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL IV. 62
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL SIKAP
DENGAN VARIABEL PROFESIONALISME APARATUR

			SIKAP			TOTAL
			2.00	3.00	4.00	
Profesionalisme	2.00	Count	1	3	4	8
		% within Sikap	100,0%	30,0%	21,1%	26,7%
	3.00	Count		6	10	16
		% within Sikap		60,0%	52,6%	53,3%
	4.00			1	5	6
		% within Sikap		10,0%	26,3%	20,0%
Total		Count	1	10	19	30
		% within Sikap	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Sumber : Variabel sikap dengan variabel profesionalisme

Hasil uji statistik hubungan antara sikap dengan profesionalisme aparatur menunjukkan bahwa koefisien *Rank Spearman's* antara kedua variabel tersebut adalah 0,255. Guna menguji kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 1,394 dan apabila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. dalam penulisan ini ternyata harga hitung lebih kecil jika dibandingkan harga tabel ($1,394 < 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa ada hubungan signifikan yang rendah antara variabel sikap dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan

Pariwisata Kabupaten Jepara. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

TABEL IV. 63
UJI KORELASI *RANK SPEARMAN* ANTARA
SIKAP DENGAN PROFESIONALISME APARATUR

		Value	Asymp.std Error (a)	Approx T (b)	Approx Sig
Ordinal By Ordinal	Spearman Corelation	,255	,172	1,394	,174
N of valid cases		30			

c. Hubungan antara variabel motivasi (X_3) dengan Profesionalisme Aparatur (Y)

Hasil tabulasi silang antara variabel motivasi dengan variabel profesionalisme aparatur menunjukkan bahwa ada kecenderungan hubungan yang positif, dimana semakin tinggi tingkat motivasi maka akan semakin tinggi pula profesionalisme aparatur. Hal ini dapat ditunjukkan bahwa dengan motivasi yang cukup baik, maka terdapat 55% yang menyatakan bahwa profesionalisme aparatur cukup baik pula. Sementara itu dengan motivasi yang baik, terdapat 42,9 % yang menyatakan profesionalisme aparatur juga baik. Hal ini bisa dilihat pada tabel berikut :

TABEL IV. 64
HUBUNGAN ANTARA VARIABEL MOTIVASI
DENGAN PROFESIONALISME APARATUR

		Motivasi				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Profesionalisme	2,00	Count	1	7		8
		% Within Motivasi	50,0 %	35,0 %		26,7 %
	3,00	Count	1	11	4	16
		% Within Motivasi	50,0 %	55,0 %	57,1 %	53,3 %
	4,00	Count		2	3	6
		% Within Motivasi		10,0 %	42,9 %	20,0 %
Total		Count	2	20	7	30
		% Within Motivasi	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Sumber : variabel motivasi dengan variabel profesionalisme

Hasil uji statistik hubungan antara motivasi dengan profesionalisme aparatur menunjukkan bahwa koefisien *rank spearman* antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,507. Untuk manguji kebenaran hubungan anantara kedua variabel tersebut maka dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 3,116 dan apabila dilihat T tabel dengan tingkat kebenaran 95 persen maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini telah membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan dengan harga tabel ($3,116 > 1,96$) atau dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ada hubungan yang signifikan antara motivasi dengan profesionlisme aparatur. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi dengan profesionalisme aparatur pada

Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV. 65
UJI KORELASI RANK SPEARMAN ANTARA
MOTIVASI DENGAN PROFESIONALISME APARATUR

		Value	Asymp.std Error (a)	Approx T (b)	Approx Sig
Ordinal By Ordinal	Spearman Corelation	,507	,122	3,116	,004
N of valid cases		30			

d. Hubungan variabel kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme aparatur

Hubungan antara ketiga variabel independen yaitu kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme aparatur diuji dengan menggunakan uji statistik konkordansi *Kendall's*. Hasil perhitungan terhadap hubungan tersebut dapat tercermin pada tabel IV. 65 dimana koefisien konkordansi *Kendall's* adalah sebesar 0,596. guna menguji tingkat kebenarannya maka dapat dilihat dari nilai *Chi-Square* dimana terdapat nilai sebesar 53,668 dan apabila dikonsultasikan dengan harga tabel dengan $df = 3$ (95%) maka nilai koefisiennya 7,82. Sehingga harga hitung lebih besar jika dibandingkan dengan harga tabel ($53,668 > 7,82$). Ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme aparatur pada Dinas

Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Secara rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

TABEL IV. 66
HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN, SIKAP
DAN MOTIVASI DENGAN PROFESIONALISME APARATUR

	N	Mean Rank	Min	Max
Profesionalisme	30	2,65	1	4
Kepemimpinan	30	2,23	1	4
Sikap	30	3,55	1	4
Motivasi	30	1,57	1	4

Berdasarkan tabel IV.66 dapat diketahui bahwa Mean Rank yang paling tinggi adalah Variabel Motivasi sebesar 1,57 dan Mean Rank yang paling rendah adalah Variabel Sikap sebesar 3,55.

TABEL IV. 67
KOEFISIEN KONKORDANSI KENDALL

N	30
Kendall's W	,596
Chi-Square	53,668
df	3
Asymp Sign	,000

E. DISKUSI.

1. Penelitian ini mengambil lokasi pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara. Terhitung mulai tanggal 10 Januari 2004 di Kabupaten Jepara telah terbentuk Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang baru, dimana Dinas Perhubungan dan Pariwisata dipecah menjadi dua dinas baru yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas

Pariwisata. Mengingat penelitian ini telah dilaksanakan mulai bulan Juni 2003 dan telah dilakukan penyebaran kuesioner sebelum terbentuknya dinas yang baru, maka lokasi penelitian ini adalah dinas lama yaitu Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.

2. Dari hasil penelitian pada variabel profesionalisme aparatur, dapat diketahui bahwa indikator responsivitas dan indikator inovasi relatif masih lemah, sehingga perlu ditingkatkan agar profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara dapat terwujud dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari aspek responsivitas yang masih lemah yaitu :
 - a. Kemampuan aparatur dalam melaksanakan pekerjaan sesuai beban tugas. Dari hasil penelitian, tidak selamanya aparat bisa melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai beban tugas, seringkali mereka tidak mampu.
 - b. Kemampuan aparat meningkatkan mutu/ kualitas hasil kerja sehingga memuaskan organisasi dan masyarakat. Dari hasil penelitian adakalanya aparat tidak mampu meningkatkan mutu atau kualitas hasil kerja.
 - c. Kemampuan aparat menghadapi berbagai perubahan (internal organisasi, eksternal dan perkembangan teknologi). Dari hasil penelitian sebagian aparat kurang mampu menghadapi berbagai

perubahan yang terjadi, terutama yang berbasis pendidikan SLTA ke bawah.

Sedangkan dari aspek inovasi yang masih lemah yaitu terobosan baru dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik. Dari hasil penelitian belum semua aparat melaksanakan terobosan – terobosan baru dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik.

Kelemahan – kelemahan dari variabel profesionalisme Aparatur sebagaimana tersebut diatas perlu diantisipasi dengan berbagai cara demi terwujudnya Aparatur Pemerintah Daerah yang profesional.

3. Hasil perhitungan uji statistik dapat disimpulkan bahwa profesionalisme aparatur dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor kepemimpinan, sikap dan motivasi. Dari ketiga variabel tersebut diketahui bahwa variabel motivasi mempunyai hubungan yang paling kuat dengan profesionalisme aparatur, dimana koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut adalah 0,507 , kemudian disusul variabel kepemimpinan (0,492) dan variabel sikap (0,225).

Hal ini berarti bahwa motivasi yang tinggi akan menyebabkan profesionalisme aparatur menjadi tinggi pula. Dari variabel motivasi yang masih perlu mendapatkan perhatian adalah sebagai berikut :

- a. Perhatian dari Dinas/ Unit Kerja dalam memberikan santunan kecelakaan, pelayanan Askes yang memuaskan aparat sesuai kebutuhan. Dari hasil penelitian, Dinas/ Pemerintah Daerah belum

memberikan pelayanan secara maksimal kepada para pegawai berkaitan dengan hal-hal yang seyogyanya diterima pegawai yang bersangkutan.

- b. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi/ berhasil dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Dari hasil penelitian, Dinas hanya kadang-kadang saja memberikan penghargaan kepada para pegawai berprestasi. Pemberian penghargaan kepada para pegawai berprestasi adalah sangat perlu dalam rangka merangsang para pegawai lain untuk meningkatkan prestasinya.
- c. Penyediaan fasilitas kerja dan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas. Dari hasil penelitian, Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara masih kurang dalam penyediaan fasilitas kerja dan perlu peningkatan kondisi kerja yang kondusif dan dinamis agar pelaksanaan tugas lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Untuk variabel kepemimpinan, yang masih perlu mendapatkan perhatian dikarenakan skor jawaban masih lemah diantaranya :

- a. Terobosan-terobosan baru yang dilakukan pemimpin dalam melaksanakan tugas. Dari hasil penelitian, pemimpin belum sepenuhnya melaksanakan terobosan-terobosan baru dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin perlu kreatifitas menciptakan ide-ide baru demi kemajuan organisasi yang dipimpinnya.

- b. Pengambilan keputusan oleh pimpinan. Dari hasil penelitian, pengambilan keputusan oleh pimpinan belum sepenuhnya mengikutsertakan pendapat dari bawahan. Sebuah keputusan yang baik tentunya menampung aspirasi dari semua pihak termasuk dari bawahan.

Pada variabel sikap karena mempunyai hubungan signifikan yang rendah dengan profesionalisme aparatur maka tidak dibahas secara khusus. Kalau variabel motivasi dan kepemimpinan tinggi maka variabel sikap dengan sendirinya akan mengikuti.

4. Hubungan Kepemimpinan, Sikap dan Motivasi dengan Profesionalisme Aparatur sesuai dengan Koefisien Konkordansi Rendall's adalah 0,596 atau sebesar 35,5 %, sisanya sebesar 64,5 %. Profesionalisme aparatur dipengaruhi oleh faktor-faktor lain baik internal maupun eksternal organisasi, diantaranya :

- a. Pendidikan dan Pelatihan Aparat.

Berdasarkan data yang ada, Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara yang terbanyak adalah berpendidikan SLTA ke bawah (73 %). Dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparatur, maka para pegawai diberi kesempatan melanjutkan pendidikan formal Program D-3, S-1 dan S-2, disamping itu juga diharuskan mengikuti diklat baik teknis maupun fungsional sesuai bidang tugas.

b. Visi dan Misi Organisasi.

Visi merupakan arah yang hendak dicapai oleh setiap organisasi dan misi merupakan cara untuk mewujudkan visi organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Dengan adanya visi dan misi yang jelas, maka aparaturnya mempunyai target yang harus dicapai sehingga mereka akan bekerja secara profesional berdasarkan visi dan misi yang ada.

c. Struktur Organisasi.

Dengan adanya Struktur Organisasi yang jelas, dimana pekerjaan terbagi ke dalam bagian berdasarkan fungsi masing-masing serta memberikan pendelegasian wewenang kepada jajaran dibawahnya, maka para pegawai akan melaksanakan pekerjaan sesuai bidang tugas sehingga pada akhirnya para pegawai/ aparat dapat bekerja secara profesional sesuai bidang tugas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan, sikap dan motivasi dengan profesionalisme aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dengan profesionalisme aparatur mempunyai hubungan signifikansi yang positif, dimana besarnya koefisien korelasi antara dua variabel tersebut adalah 0,492. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari harga tabel ($2,99 > 1,96$). Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan yang baik akan sangat membantu dalam meningkatkan profesionalisme aparatur. Sementara hasil perhitungan tentang variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang berpengaruh pada profesionalisme aparatur, hal ini terbukti 57,9 % menyatakan hal tersebut.
2. Sikap dengan profesionalisme aparatur mempunyai hubungan signifikansi yang rendah, dimana besarnya koefisien korelasi antara dua variabel adalah 0,225. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa harga hitung lebih kecil dari harga tabel ($1,394 < 1,96$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sikap diperlukan dalam rangka profesionalisme aparatur, meskipun

dalam skala yang rendah. Hasil penelitian menunjukkan 52,6 % mengatakan bahwa sikap aparat yang baik akan menyebabkan profesionalisme aparatur menjadi baik juga.

3. Motivasi dengan profesionalisme aparatur mempunyai hubungan signifikan yang positif, dimana besarnya koefisien korelasi antara dua variabel tersebut adalah 0,507. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dari pada harga tabel ($3,116 > 1,96$). Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa motivasi akan sangat membantu dalam meningkatkan profesionalisme aparatur. Sementara hasil perhitungan menunjukkan 42,9 % mengatakan bahwa motivasi yang baik akan menyebabkan profesionalisme aparatur menjadi baik pula.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi mempunyai hubungan yang paling kuat dengan profesionalisme aparatur, dimana besarnya koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut adalah 0,507, kemudian disusul variabel kepemimpinan (0,492) dan variabel sikap (0,225). Ini berarti bahwa motivasi paling berpengaruh terhadap profesionalisme aparatur sehingga perlu diambil langkah-langkah dengan meningkatkan indikator-indikator yang masih lemah.
5. Secara bersama-sama, hubungan antara Kepemimpinan, Sikap dan Motivasi dengan Profesionalisme Aparatur berdasarkan Koefisien Konkordansi Kendall's adalah 0,596 atau 35,5 %. Dengan demikian Kepemimpinan, Sikap dan Motivasi secara bersama-sama diperlukan

dalam rangka Profesionalisme Aparatur pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara.

6. Sisanya sebesar 64,5 % profesionalisme aparatur dipengaruhi oleh faktor-faktor lain baik internal maupun eksternal organisasi, diantaranya Pendidikan dan Pelatihan Aparat, Visi dan Misi Organisasi serta Struktur Organisasi.

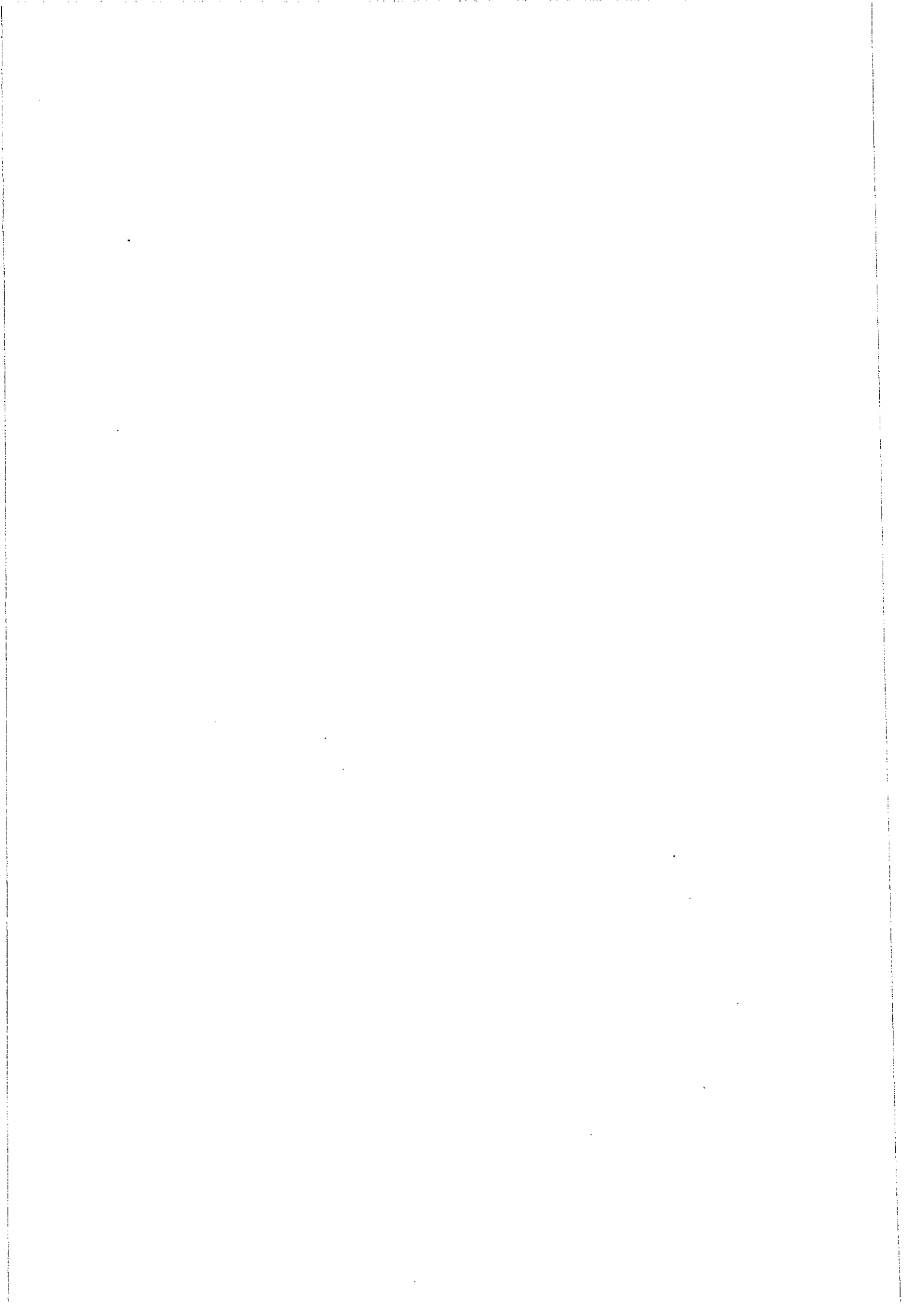
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat direkomendasikan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlu peningkatan indikator profesionalisme aparatur yang masih lemah dengan cara :
 - a. Peningkatan kemampuan aparatur dalam melaksanakan pekerjaan sesuai beban tugas, dengan cara diberikan pengarahan-pengarahan dan petunjuk teknis berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
 - b. Aparat diminta untuk meningkatkan mutu/ kualitas hasil kerja sehingga memuaskan organisasi dan masyarakat.
 - c. Peningkatan kemampuan aparatur dalam menghadapi berbagai perubahan baik internal maupun eksternal organisasi serta perkembangan teknologi yang semakin pesat.

2. Perlu peningkatan indikator motivasi yang masih lemah dengan cara :
 - a. Dinas/ Unit Kerja diminta untuk lebih memperhatikan pegawai dalam hal pemberian pelayanan yang sebetulnya merupakan hak PNS, diantaranya pelayanan Askes, santunan kecelakaan, kenaikan pangkat dan lain-lain yang memuaskan bagi aparat.
 - b. Pemberian penghargaan kepada pegawai yang berprestasi/ berhasil dalam pelaksanaan tugas/ pekerjaan. Pemberian ini sangat perlu dalam rangka merangsang para pegawai lain untuk meningkatkan prestasinya.
 - c. Penyediaan fasilitas kerja dan kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas. Dinas Perhubungan dan Pariwisata Kabupaten Jepara diminta untuk menyediakan tambahan fasilitas kerja yang dibutuhkan dan perlu peningkatan kondisi kerja yang kondusif dan dinamis agar pelaksanaan tugas lebih berdaya guna dan berhasil guna.
3. Perlu peningkatan indikator kepemimpinan yang masih lemah dengan cara :
 - a. Pemimpin diminta untuk dapat menciptakan ide-ide baru/ terobosan-terobosan baru dalam rangka memperlancar pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.
 - b. Dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan, aparat/ pegawai yang selama ini belum begitu diberdayakan agar dilibatkan dalam proses

pengambilan keputusan. Keputusan yang baik adalah yang menampung semua aspirasi termasuk aspirasi bawahan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdurachman, Arifin, 1971, *Theory, Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, Yogyakarta : Rineka Cipta.
- Ahmadi, Abu, 1999, *Psikologi Sosial*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ancok, Djamaludin, 1999, *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pasca Krisis (Makalah)*.
- Azwar, Saifudin, 2003, *Sikap Manusia : Teori dan Pengukurannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Kinerja Organisasi Publik, kebijaksanaan dan Penerapannya (Makalah)*.
- Gerungan, 2002, *Psikologi Sosial*, Refika Aditama, Bandung.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995, *Organizations*, Richard D. Irwin. Inc.
- , 1996, *Ilmu – Ilmu Sosial : Dasar – Konsep Proposisi*, Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjajaran.
- Handoko, Hani T, 2000, *Manajemen Persaonalia dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : BPFE.
- Indrawijaya, I Adam, 2000, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Keenam, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- Kamaludin, Rustian, 1983, *Beberapa Aspek Pembangunan Nasional dan Daerah*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Keating, Charles J, terjemahan Mangunhardjana, A, M, 1991: *Kepemimpinan, teori dan Pengembangannya*, Yogyakarta, Kanisius.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Kootz, Harold, O Donnel, Cyril dan Heinz, Weihrich Terjemahan Ali Hasyuri A,
1989: *Intisari Manajemen Bina Aksara*, Jakarta.

Manullang, M, 1981, *Management Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.

Moenir, 1994, *Pendekatan Manusia Dan Organisasi Terhadap Pembinaan
Kepegawaian*, Jakarta, CV. Haji Masagung.

-----2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan Keenam Bumi
Aksara, Jakarta.

Ndraha, Taliziduhu, 1997, *Teori pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta,
Rineka Cipta.

Osborne, David & Gaebler, Ted, 1992, *Mewirauahakan Birokrasi*, PPM, Jakarta
(Terjemahan).

Pamudji, 1985, *Ekologi Administrasi Negara*, Bina Aksara, Jakarta.

Pamudji S, 1993, *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Bandung, Bumi aksara.

Siagian, Sondang P, 1981, *Peranan Staf dalam Manajemen*, PT. Gunung Agung
, Jakarta.

-----, 1994, *Patologi Birokrasi*, Ghalia Indonesia.

-----, 2000, *Administrasi Pembangunan*, Bumi Aksara, Jakarta.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 1995, *Metode Survey*, PT. Pustaka, Jakarta,
Cetakan II.

Sugandha, Dann N, 1994, *Sistem pemerintahan dan Sistem Administrasi Negara
Republik Indonesia*, Parahyangan, Bandung.

Steers, Richard M, 1985. Pent, Magdalena Yamin. *Efektifitas Organisasi*, Jakarta :
Erlangga.

- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R, Gilbert Jr., Alih Bahasa : Alexander Sindoro. 1996. *Manajemen Jilid II*, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Steven, B. Robbin, 1996, *Perilaku Organisasi*, Buana Ilmu Populer, Jakarta.
- Sugiono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung.
- The Liang Gie, 1968, *Kamus Administrasi*, Yogyakarta : BPA UGM
- Thoha, Miftah, 1994, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, , Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- , 1999, *Perilaku Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta (Cetakan X).
- Tjokrowinoto, Muljarto, 1996, *Pembangunan Delima dan Tantangan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Udai Pareek, 1984, *Perilaku Komunikasi Antar Pribadi dan Motivasi Kerja*, Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Wexley, Kenneth N & Yukl, Gary A., 1988, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Penerjemah : M. Shobaruddin, Jakarta : Bina Aksara.

